

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Формування стратегії підвищення міжнародної
конкурентоспроможності підприємства»

Виконала: студентка 2 року навчання,
групи 8.06.051.130.19.2,
спеціальності 051 «Економіка»,
ОПП «Міжнародна економіка»
Шульга Д.А.

Керівник: д.е.н., професор Шталь Т.В.

Рецензент: Алексієнко Е.М.

Харків – 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретико-методологічний аналіз поглядів вчених на визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність»	9
1.2. Види стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	16
1.3. Методичні аспекти формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	28
2. АНАЛІЗ міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»	36
2.1 Кон'юнктурний аналіз ринку ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»	36
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»	45
2.3. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»	63
3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»	75
3.1. Обґрунтування вибору стратегії диверсифікації для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»	75
3.2. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» та оцінка її ефективності	84
ВИСНОВКИ	92
RESUME	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
	10
ДОДАТКИ	6

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світова економіка в сучасних умовах розвитку характеризується підвищенням рівня глобалізації, посиленням інтернаціоналізації світового господарства, а також транснаціоналізацією, в результаті цих процесів відбувається боротьба за ресурси, ринки збуту, використання досягнень науково-технічного прогресу, саме це призводить до посилення ролі міжнародної конкурентоспроможності.

Міжнародні конкурентні переваги є одним з найважливіших елементів ринкової економіки, що відображає можливість і ефективність адаптації виробничо-господарської діяльності до умов конкурентного середовища і є запорукою підвищення конкурентоспроможності країни.

Актуальним питанням, що постає перед Україною, є сталий розвиток економіки, що характеризується підвищенням адаптивності до змін навколишнього середовища, а також наявністю сприятливих умов для функціонування та постійним збільшенням конкурентних переваг. Межа між конкурентоспроможністю фірм, галузей і конкурентоспроможністю країни є вкрай умовною. Економічний успіх держави, її конкурентоспроможність, визначаються наявністю в ній конкурентоспроможних галузей і виробництв. Одним з найбільш глобалізованих ринків на сьогодні є ринок продукції машинобудування, який часто визначає міжнародну конкурентоспроможність країни та її роль на світовій арені. Машинобудування має стати однією з провідних галузей економіки України, що дасть змогу вийти українським виробникам на міжнародні ринки та значно посилити конкурентні позиції національної економіки. У цьому аспекті особливої актуальності набувають питання формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародних ринках як основи їх довгострокової присутності на цих ринках.

Питання конкурентоспроможності підприємства та формування міжнародних конкурентних переваг складне і багатопланове, воно розглядається в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів: Г. Азоева, І. Ансоффа, А. Войчак, І. Отенко, Л. Піддубної, М. Портера, Т. Шталь. Наукові дослідження стосуються питань з'ясування сутності поняття міжнародної конкурентоспроможності, визначенню особливостей формування конкурентних переваг країн, а також оцінки конкурентоспроможності національної економіки. Однак, немає єдиного теоретичного підходу до питання управління формуванням міжнародних конкурентних переваг, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процес формування міжнародних та реалізації міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні засади до стратегічного управління формуванням міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Мета дипломної роботи – вивчення теоретико-методичних засад процесу формування та реалізації міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційних змін зовнішнього середовища.

Досягнення означеної мети зумовило постановку і вирішення наступних завдань:

дослідити теоретико-методологічні погляди вчених на визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність»;

розглянути та доповнити класифікацію видів стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності;

вивчити науково-методичні аспекти формування стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності;

провести кон'юнктурний аналіз ринку машинобудівної галузі;

проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»;

провести аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»;

запропонувати та надати прогностичну оцінку стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Під час написання роботи використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження: систематизація та узагальнення (при теоретичному обґрунтуванні поняття міжнародних конкурентних переваг), порівняння (у процесі виокремлення спільних і відмінних рис методик оцінювання міжнародних конкурентних переваг підприємства), системний аналіз (при дослідженні понять «конкурентні переваги», «міжнародна конкурентоспроможність»), методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод угруповань (під час дослідження чинників, факторів та механізмів забезпечення міжнародних конкурентних переваг підприємства).

Інформаційно-технологічна база дипломної роботи представлена статистичними звітами підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА», статистичними даними міжнародних організацій, статистичними звітами державних органів, наукової та монографічної літературою, джерелами з мережі інтернет.

Наукова новизна магістерської дипломної роботи полягає у доопрацюванні класифікації видів стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності, вдосконаленні оцінки стану галузі світового машинобудування та розробці стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна».

Практична цінність запропонованих рекомендацій полягає у розробці стратегії диверсифікації для ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» та можливості використання на будь-якому промисловому підприємстві..

За результатами дипломної роботи було підготовлено одну наукову публікацію на тему: «Теоретико-методологічний аналіз поглядів вчених на визначення поняття «конкурентоспроможність» в науковому журналі «Бізнес інформ», №11, 2020.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 121 сторінки тексту, 21 таблиці, 11 рисунків, 4 додатків. Список літератури складається з 85 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічний аналіз поглядів вчених на визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність»

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств визначається не тільки потребами внутрішнього розвитку та життєзабезпечення країни, а й тими глибокими змінами, які відбуваються в сучасній системі міжнародних економічних відносин і спрямовані на формування нового міжнародного поділу праці та нового механізму розподілу світового доходу. Ніколи раніше в історії міжнародних відносин феномен конкурентоспроможності не набував такого актуального значення як тепер.

На сьогоднішній день діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана з конкуренцією, адже в умовах сьогодення постає гостра необхідність завоювання нових ринків та укріплення власних позицій у конкурентному середовищі. В умовах глобалізаційних та інтернаціоналізаційних процесів посилюється конкуренція не тільки на міжнародних, а й регіональних ринках. Для вітчизняних суб'єктів господарювання все більшої актуальності набуває питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності, що дозволить покращити ринкові позиції та отримати економічний ефект.

Процеси в суспільстві є окремим випадком природних процесів, які відбуваються ще з моменту зародження цивілізації. Причини виникнення

конкуренції є об'єктивними, оскільки, відповідно до законів природничих наук, коли з'являється декілька аналогічних живих систем (організмів), які існують в одному середовищі та мають спільну мету, між ними одразу виникає суперництво за ресурси. Саме конкуренція є головною причиною еволюції і, якщо вести мову про економічні відносини, економічного прогресу. В загальному розумінні, термін «конкуренція» передбачає суперництво та боротьбу двох або більше суб'єктів та проявляється в усіх сферах життєдіяльності людини.

Конкуренція є невід'ємним компонентом ринкової економіки та її механізму функціонування ринкового господарства, бо базовою умовою конкуренції є наявність декількох суб'єктів зі спільною метою. З точки зору суб'єкта підприємницької діяльності головною метою є максимізація прибутку перш за все за допомогою здобуття споживчих переваг.

Загалом конкуренція сприяє досягненню найвищих результатів, бо перешкоджає концентруванню економічної влади в руках одного суб'єкта господарювання. Через наявність економічного стимулу до виникнення альтернативи на ринку, конкуренція сприяє максимізації ефективності використання наявного і незвіданого потенціалу суспільства.

Оскільки конкуренція в деякій мірі є процесом, вона передбачає наявність суб'єкта та об'єкта конкуренції. В міжнародному аспекті суб'єктами світового ринку виступають: держави, регіони (регіональні угруповання), галузі, підприємства, транснаціональні корпорації [1, 124].

Головною особливістю конкурентних відносин суб'єктів конкуренції на міжнародній арені є їх трансграничний характер.

Об'єктом же конкуренції є клієнт, споживач, за увагу якого борються діючі на ринку суб'єкти конкуренції.

Предметом конкуренції виступають економічні блага у вигляді товарів та послуг з їхніми ключовими характеристиками, за допомогою яких суперники прагнуть завоювати споживача. У більш широкому сенсі мається на увазі задоволення споживчої потреби.

Основним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція – це рушійна сила еволюції взаємовідносин суб'єктів, що функціонують у даному середовищі. Найбільш успішні учасники таких змагань є ті, хто здатні витримати конкурентну боротьбу на вітчизняному та іноземному ринках. Термін «конкуренція» походить від латинського слова «conspicere», що означає "зіштовхуюсь". У сучасній економічній науці конкуренцію тлумачать по-різному, що пов'язане із значним зацікавленням цією проблемою з боку науковців та економістів.

Сутність конкуренції пов'язана з найважливішою сучасною характеристикою будь-якого підприємства – конкурентоспроможністю, яка є критерієм адаптації підприємства до несприятливих ринкових умов та можливістю встояти перед конкурентами як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Насамперед треба розуміти, що конкурентоспроможність – це сукупність факторів (якісні та цінові параметри продукції, менеджмент, управління фінансовими потоками, інвестиційна та інноваційна складові та інші) завдяки яким забезпечується провідне місце деякого класу об'єктів (товару, підприємства) серед інших подібних йому. Ключовою ланкою дослідження конкурентоспроможності є саме конкурентоспроможність підприємства як окремого суб'єкта виробничо-господарської діяльності, на якому створюється товар, що може бути успішно реалізований завдяки маркетинговій стратегії та рекламній політиці.

Конкурентоспроможність підприємства є високодинамічною характеристикою: залежить не лише від стану даного підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів; пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства; формується в рамках існуючої розстановки сил на ринку і змінюється в результаті появи нового підприємства на ринку. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути

конкурентоспроможним в своїй галузі на внутрішньому ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

У літературі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності та досі не сформульовано основний підхід та методичні позиції щодо визначення її сутності. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє виділити основні змістовні складові у трактуванні категорії «міжнародна конкурентоспроможність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз визначення змісту поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Азоєв Г.Л. [2, с. 15]	Здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством.	Здатність
Захаров А.Н. [28, с. 4]	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.	Володіння властивостями
Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А. [26, с. 22]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.	Процес
Ансофф І. [4, с. 57]	Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.	Спроможність
Воронов Д. С. [15, с. 12]	Здатність створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей.	Здатність
Немцов В.Д. [48, с. 210]	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його пропозицію відносно конкурентів.	Здатність

Васильєва З.А. [8, с.13]	Здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.	Здатність
-----------------------------	---	-----------

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Шершньова З.Є. [75, с.14]	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.	Процес
Іванов Ю. Б. [4, с. 178]	Здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках	Здатність
Кирчата І. М. [32, с. 82]	Порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі в країні та за її межами	Порівняльна перевага

Проаналізувавши наведені вище у таблиці поняття, можна виділити три підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства як: здатність, процес та спроможність. Виходячи з цього, можна визначити конкурентоспроможність підприємства, як складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності. Найголовніше є те, що конкурентоспроможність виступає критерієм адаптації підприємства, який характеризує можливість фірми адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити при цьому визначний рівень конкурентних переваг умов ринку.

Слід зауважити, що при визначенні сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» існує ряд труднощів пов'язаних з тим, що у науковій літературі немає чіткого визначення цих економічних категорій. Кожен науковець інтерпретує терміни на власний розсуд, спираючись на персональні погляди та градацію важливості окремих складових елементів. Необхідно розуміти, що поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» не є тотожними і кожне з них потребує окремого розгляду, у відповідності до складових, яким вони належать.

Отже, конкуренція є невід'ємним компонентом ринкової економіки та механізму функціонування ринкового господарства. Міжнародна конкурентоспроможність є комплексною характеристикою стану підприємства, за якого воно здатне витримувати конкуренцію в релевантному середовищі завдяки реалізації конкурентних переваг. Аналіз сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг дав змогу стверджувати про різноманітність поглядів вчених на проблему розбіжності трактування. Однак, аналіз підходів до визначення терміну «конкурентоспроможність» визначив, що існує певна систематизація визначень в залежності від мети трактування згаданих економічних категорій.

Конкурентоспроможність підприємства - це складна економічна категорія, яка відображає стан, що характеризує реальну або потенційну можливість виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників. На конкурентоспроможність підприємства впливають ряд чинників, що наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Фактори	Характер впливу
Динаміка масштабів довгострокового попиту	Збільшення або зменшення довгострокового попиту є важливим фактором при прийнятті рішень щодо інвестування для збільшення продуктивної потужності підприємства. Підйом довгострокового попиту залучає нові підприємства

	на ринок, а падіння попиту навпаки викликає відтік підприємств
Динаміка структури попиту	Ці зміни являють собою причину зміни вимог споживача до сервісу, створення нових каналів збуту, зміна в асортименті нового товару, оновлення продукту галузі є ключовою рушійною силою - впливає на методи виробництва, ефективні масштаби випуску, маркетингові витрати тощо.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Технологічні інновації	Часті технологічні нововведення в методах виробництва, розмір інвестицій дозволяють збільшувати значення ефекту життєвого циклу товару. Це може викликати суттєві зміни у вимогах до розміру і кількості підприємств, що успішно діють на ринку
Маркетингові інновації	Періодично фірми пропонують ринку свою продукцію, користуючись новими шляхами і способами, намагаючись збільшити купівельний інтерес, підштовхнути попит, зменшити витрати на одиницю продукції. Таким чином, вони надають руху нові сили, які змінюють умови конкуренції і позиції фірм суперників
Динаміка лідерства	Означає вхід в конкуренцію і вихід з неї великих фірм, новий раунд конкурентної боротьби: перерозподіл ролей і виділення нових ключових гравців, зміна структури ринку
Державне регулювання ринку	Дії держави через свої інститути, включаючи регулювання економічних відносин, а також зміна державної політики, можуть вплинути на ринок і конкурентні умови

Як видно з наведених характеристик і прикладів, всі перераховані групи чинників, за винятком політичних, включають в себе як ендогенні, так і екзогенні чинники, мають однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства повністю відсутня.

Залежно від свого характеру фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні і індивідуальні. Загальні чинники впливають на конкурентоспроможність усіх підприємств без

винятку; специфічні фактори – це ті, фактори які впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, або певного регіону, або, що діють на конкретному ринку; дію індивідуальних чинників обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії, фактори, які впливають на конкурентоспроможність, поділяються на постійні і тимчасові. Постійні фактори визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

1.2 Види стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Тому у XXI столітті для підприємств на перший план виходять проблеми стратегічного характеру.

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні перед кожним підприємством постала проблема оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентні позиції та запропонувати ефективні напрямки їх підвищення. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності є визначним етапом для розробки стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства на національній і міжнародній арені.

На сьогоднішній день для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства, вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення

його прихованих потенційних можливостей, так само, як і усунення можливих загроз.

Підприємства працюють на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Ті з них, хто програє цю боротьбу, стають банкрутами. Щоб не збанкрутувати, господарюючі суб'єкти повинні постійно відслідковувати зміни ринкового середовища, розробляти методи протидії негативним моментам для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Основою ефективною конкурентною стратегією господарюючих суб'єктів є наявність знань і достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, оцінка внутрішнього потенціалу компанії і визначення напрямків досягнення конкурентної переваги. Компанії стикаються з безліччю альтернатив, але в результаті кропіткої роботи учасники ринку обирають найбільш ефективну і здійсненну стратегію розвитку, яка може забезпечити їм конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Ключовою складовою конкурентоспроможності підприємства (організації) є його операційна ефективність, оскільки, виходячи з раціонального використання наявних ресурсів, підприємство має можливість швидко реагувати на мінливі зовнішні умови і впроваджувати інновації.

У зв'язку з цим одним з найважливіших умов економічного виживання підприємства є розробка стратегії підвищення його конкурентоспроможності, тобто підвищення здатності підприємства задовольняти ринковий попит на основі щодо ефективного використання обмежених фінансових ресурсів. в порівнянні з конкурентами.

Створення конкурентоспроможної стратегії підприємства - найважливіший аспект стратегічного управління.

Під конкурентною стратегією розвитку підприємства слід розуміти сукупність принципів роботи підприємства і його взаємин із зовнішнім і внутрішнім світом, довгострокових цілей підприємства, а також відповідних рішень по вибору інструментів для досягти поставлених цілей і зосередитися на ділову активність. Конкурентна стратегія - це план, програма, загальний курс

підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей і сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку.

Організації потрібні стратегії підвищення конкурентоспроможності, щоб знати, як досягти поставлених цілей і як виконати місію організації. Виробляючи стратегію підвищення конкурентоспроможності, необхідно відповісти на всі питання, що починаються зі слова "як": як досягти поставлених цілей по продуктивності, як перемогти конкурентів, як забезпечити стійку конкурентоспроможність, як зміцнити довгострокову ділову позицію організації, як зробити реальним стратегічне бачення компанії.

Стратегія потрібна підприємству в цілому, кожного напрямку діяльності всередині неї і кожному функціональному підрозділу кожного напрямку - відділам наукових досліджень і розробок, постачання, виробничого відділу, відділам збуту і маркетингу, фінансовому відділу, відділу кадрів і т.д. Стратегія організації в цілому і її управлінський план виникають з образу дій, які вже ініційовані, і з планів керівництва, спрямованих на оновлення діяльності. Стратегія формується з безлічі можливих альтернатив, в цьому процесі керівник планує відповіді на можливі зміни ринку, шукає нові можливості і синтезує різні дії і підходи, які повинні використовуватимуть в різний час підрозділи організації.

Процес розробки стратегії показує, що для управління підприємством необхідно мати досвід і знанням різних сторін управлінського плану або, іншими словами, тих дій, які дозволяють визначити, яку ринкову позицію підприємству слід постаратися зайняти і в чому її підкріпити, коли вона буде досягнута.

Стратегія організації змінюється з плином часу. Дуже рідко вдається заздалегідь синтезувати всі деталі і елементи стратегії організації і потім реалізувати її протягом тривалого часу.

Визначення стратегії для організації принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона знаходиться. Це обумовлено тим, як організація сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого

потенціалу вона має намір задіяти, яким традиціям в області стратегічного управління вважає за краще слідувати, який досвід накопичено в справі вироблення і прийняття стратегічних рішень. Реальність така: скільки організацій – стільки ж і конкретних стратегій. Однак в існуючій практиці вироблені загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, в які дані стратегії вписуються.

Конкуренція - це економічний процес взаємодії, а також боротьба між підприємствами, що працюють на ринку, та підприємцями за забезпечення сприятливих умов продажу продукції, задоволення різноманітних потреб споживачів [4, с. 35]. Визначення конкуренції у бізнесі полягає у забезпеченні власних інтересів, економічному виживанні та своєрідній боротьбі "всі проти всіх". Відносна характеристика, що виражає ступінь відмінності конкретного підприємства від конкурентів у галузі задоволення потреб споживачів-покупців, називається конкурентоспроможністю підприємства. Саме конкурентоспроможність відображає рівень розвитку даного підприємства в порівнянні з рівнем розвитку підприємства-конкурента [1, с. 66].

Кожна компанія має свої переваги, що сприяють її успішному розвитку та закріпленню її позицій на ринку. У свою чергу, конкурентна перевага підприємства означає будь-яку унікальну цінність, якою володіє підприємство і яка надає йому перевагу над конкурентами. Переваги взаємозалежні від ефективності використання різних ресурсів у процесі виробництва, збуту та подальшого задоволення потреб споживачів. Фундаментальна якість конкурентоспроможності виявляється у розробці стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності - конкурентної стратегії. Це сукупність принципів діяльності підприємства та його взаємозв'язків із зовнішнім і внутрішнім світом, перспективних цілей підприємства. Конкурентна стратегія розробляється у формі плану або програми, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Економісти-дослідники сформулювали 4 основні види стратегій міжнародної конкурентоспроможності:

стратегії концентрованого зростання, тобто стратегію зміцнення ринкових позицій, стратегію розвитку ринку та розвитку продукції;

інтегровані стратегії зростання, тобто стратегія зворотної вертикальної інтеграції (придбання нового майна, посилення контролю над постачальниками, створення дочірніх підприємств);

стратегії зростання диверсифікації, тобто стратегія горизонтальної диверсифікації (реалізується у випадку, коли підприємство не може далі розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах певної галузі);

стратегії скорочення, тобто стратегія ліквідації, стратегія зменшення чогось.

Основою ефективної конкурентної стратегії суб'єктів господарювання є наявність точних знань та достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, а також оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та розвиток конкурентоспроможності переваги та провідні позиції на ринку певної галузі [1, с. 123]. Фактори, що впливають на вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, представлені на рисунку 1.1.

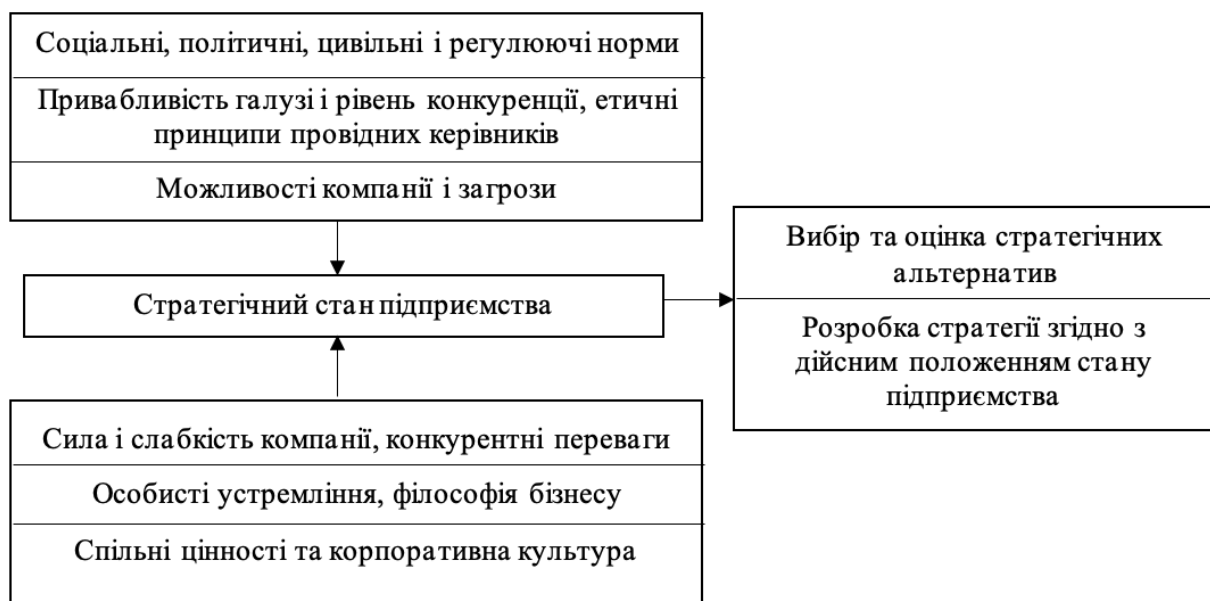


Рис. 1.1 Фактори, що впливають на вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Шукаючи різні шляхи зміцнення підприємства позиціями на ринку, необхідно розробити стратегію реагування на нестабільність ринкового середовища. На рівні підприємства в довгостроковій перспективі конкурентна стратегія вирішує такі завдання [2, с. 139]: - аналіз особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища та їх порівняння з реальними та майбутніми можливостями підприємства, а також визначення напрямків економічного розвитку та структурних перетворень на підприємстві; - контроль за зовнішніми та внутрішніми перетвореннями, що впливають на діяльність підприємства; - просування основних ідей та інновацій, сприяючи їх розвитку та сприйняттю персоналом, зацікавленим у існуванні, функціонуванні та досягненні цілей компанії.

На основі досліджень вчених-економістів виділяються кілька базових стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності:

Стратегія «диверсифікації» може проявлятися в двох напрямках. Перше - являє собою діяльність підприємства, спрямовану на виробництво, як нових видів продукції, так і раніше вироблених. Другий напрямок має на меті проникнення на нові ринки збуту продукції. Причому, за яким би напрямку не йшла підприємство, процес виробництва вже сформованих і користуються попитом видів продукції, а також реалізація на наявних ринках не припиняється. Основною перевагою даної стратегії є те, що в умови нестабільності економіки, незалежно від галузі функціонування, діяльності підприємств притаманний певний ризик, а в разі застосування стратегії «диверсифікованого зростання» він буде розподілятися по різних видах діяльності, що дозволить підприємству бути менш залежним від непередбачуваною зовнішньої середовища [7, с.104-109].

Стратегія лідерства на основі низьких витрат характеризується створенням стійких переваг у витратах перед конкурентами і прагненням стати

постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливості для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню стратегії перешкоджають такі фактори, як, зокрема, інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною.

Стратегія диференціації В основі знаходиться прагнення зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів, а за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх під час реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки за умови ретельного вивчення потреб покупців.

Стратегія концентрації на ринковій ніші Стратегія відрізняється зосередженням уваги на вузькій ділянці ринка. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринка продукції, що відповідає його смакам та потребам.

Цільова ніша ринка може визначатися регіональними особливостями, що витікають зі спеціальних вимог, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту. Завдання полягає у кращому, ніж у конкурентів, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.

Стратегія найкращої вартості. Полягає в тому, що в ній упор робиться на пропозицію споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції, а також надати їй необхідні якості за більш низьких, ніж у конкурентів, витрат.

Стратегія фокусування. Використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовують на цей сегмент. Причина вибору такої стратегії полягає у відсутності або недостатності ресурсів, посиленні бар'єрів входу в області або на ринок. Багато невеликих зарубіжних підприємств намагаються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в невеликих населених пунктах.

Стратегія інновації Може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує цю стратегію, заснована на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією інновації, полягають у використанні продуктових, технологічних, організаційних та інших нововведень. Така стратегія притаманна переважно великим компаніям.

Стратегія оперативного реагування Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки полягає у виборі та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати. [8].

Не менш важливим під час вибору стратегії є аналіз усіх етапів формування конкурентної стратегії підприємства, який перш за все полягає у визначенні місії та цілей підприємства; аналізі стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства; оцінці сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції; виборі альтернативності стратегічних рішень; коригуванні, виконанні та контролі стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. [9, с.272].

Механізм формування і реалізації стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

- визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка рівня конкурентного середовища підприємства;
- формування конкурентних стратегій підприємства;
- аналіз можливих подій при впровадженні певної стратегії;

реалізація обраної стратегії;

контроль за впровадженням стратегії, моніторинг змін зовнішнього середовища;

адаптація стратегії відповідно до змін конкурентного середовища.

Механізм вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг і стратегія конкурентної поведінки.

У процесі стратегічного управління підприємством розробка стратегії по забезпеченню конкурентоспроможності призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях:

загальний управлінський рівень - корпоративна стратегія;

рівень функціональних підрозділів - функціональні стратегії;

рівень виробничих підрозділів - операційні стратегії [5, с.83].

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності організації. На даному рівні розробляється загальна стратегія, яка буде служити основою для розробки подальших рівнів; вищим керівництвом приймаються рішення про розширення, ліквідації, перепрофілювання окремих сфер діяльності; формуються загальні, диверсифікаційні і спеціалізовані плани підприємства.

Функціональні стратегії формуються на основі загальної стратегії організації; вони розробляються функціональними відділами і службами підприємства. Головною метою формування і реалізації функціональних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств є пошук ефективних механізмів управління діяльністю виробничих підрозділів компанії в рамках корпоративної стратегії. До функціональних стратегій відносять маркетингову, фінансову, інноваційну, соціальну, виробничу, зовнішньоекономічну та інші стратегії.

Операційні стратегії забезпечують довгострокові конкурентні переваги кожної структурної одиниці і розробляються виробничими підрозділами підприємства.

За умов стратегічного управління компанія розробляє наступні види міжнародних стратегій конкурентоспроможності:

корпоративні;

ділові (для конкретних бізнесових одиниць);

функціональні.

Корпоративна стратегія передбачає загальний вектор діяльності підприємства. Вона формується вищим керівництвом та передбачає 2 основні завдання:

обрати і розгорнути найважливіші елементи у корпоративній стратегії;

встановлення певної ролі кожного із підрозділів на підприємстві у процесі реалізації стратегії й визначення методів розподілення ресурсів поміж них.

На рівні бізнесових одиниць характерною є ділова стратегія, яка забезпечує довгострокові переваги стратегічної бізнес-одиниці. Формалізацією даної стратегії є розробка бізнес-плану або програми, основною метою якої встановлюється відображення того, в якій мірі конкурентоспроможним буде компанія на конкретному товарному ринку.

Функціональна стратегія віддзеркалює міру, в якій ідея стратегічного планування проникає із рівня вищого керівництва до нижчих департаментів підприємства [20].

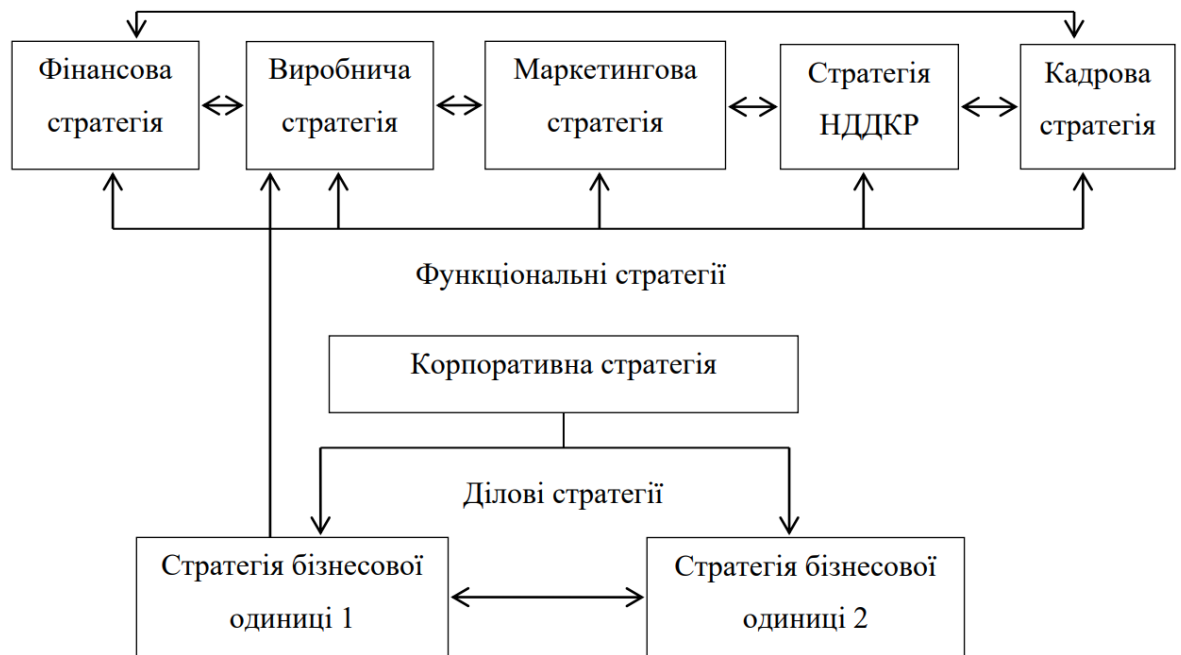


Рис. 1.2 Структурна ієрархія стратегій підприємства

Слід зазначити, що не існує універсальної конкурентної стратегії для усіх підприємств, так як стратегія являє собою індивідуальність компанії, на яку впливає низка факторів.

Механізм формування і реалізації стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

- визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка рівня конкурентного середовища підприємства;
- формування конкурентних стратегій підприємства;
- аналіз можливих подій при впровадженні певної стратегії;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль за впровадженням стратегії, моніторинг змін зовнішнього середовища;
- адаптація стратегії відповідно до змін конкурентного середовища.

Механізм вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності є елементом системи конкурентних стратегій, до

складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг і стратегія конкурентної поведінки.

У процесі стратегічного управління підприємством розробка стратегії по забезпеченню конкурентоспроможності призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях:

загальний управлінський рівень - корпоративна стратегія;

рівень функціональних підрозділів - функціональні стратегії;

рівень виробничих підрозділів - операційні стратегії [5, с.83].

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності організації. На даному рівні розробляється загальна стратегія, яка буде служити основою для розробки подальших рівнів; вищим керівництвом приймаються рішення про розширення, ліквідації, перепрофілювання окремих сфер діяльності; формуються загальні, диверсифікаційні і спеціалізовані плани підприємства.

Функціональні стратегії формуються на основі загальної стратегії організації; вони розробляються функціональними відділами і службами підприємства. Головною метою формування і реалізації функціональних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств є пошук ефективних механізмів управління діяльністю виробничих підрозділів компанії в рамках корпоративної стратегії. До функціональних стратегій відносять маркетингову, фінансову, інноваційну, соціальну, виробничу, зовнішньоекономічну та інші стратегії.

Операційні стратегії забезпечують довгострокові конкурентні переваги кожної структурної одиниці і розробляються виробничими підрозділами підприємства.

Для ефективного вибору напрямків підвищення конкурентоспроможності, всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгодженими. Стратегії низьких рівнів повинні формуватися на основі стратегії вищих рівнів і мати більш детальний план для кожного наступного рівня. Основним принципом координації різних рівнів стратегії забезпечення

конкурентоспроможності підприємства є їх ієрархічна підпорядкованість із забезпеченням зворотного зв'язку, яка буде задовольняти потреби всіх учасників процесу стратегічного планування на підприємстві. При цьому, найбільш ефективними є стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, планування якої здійснюється на основі ієрархічної підпорядкованості «зверху вниз» з урахуванням зворотного зв'язку між учасниками різних рівнів прийняття управлінських рішень.

Для ефективного вибору напрямків підвищення конкурентоспроможності, всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгодженими. Стратегії низьких рівнів повинні формуватися на основі стратегії вищих рівнів і мати більш детальний план для кожного наступного рівня. Основним принципом координації різних рівнів стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є їх ієрархічна підпорядкованість із забезпеченням зворотного зв'язку, яка буде задовольняти потреби всіх учасників процесу стратегічного планування на підприємстві. При цьому, найбільш ефективними є стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, планування якої здійснюється на основі ієрархічної підпорядкованості «зверху вниз» з урахуванням зворотного зв'язку між учасниками різних рівнів прийняття управлінських рішень.

1.3 Методичні аспекти формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Вважається основою ефективної діяльності підприємства формування стратегії його розвитку. Залежно від того, наскільки вірно була визначена стратегія, залежатиме ефективність діяльності й конкурентний рівень підприємства. Поняття стратегій конкурентоспроможності необхідно розглядати із допомогою категорій, якими є конкурентоспроможність, стратегія, конкуренція та конкурентна перевага

Слід зазначити, що не існує універсальної конкурентної стратегії для усіх підприємств, так як стратегія являє собою індивідуальність компанії, на яку впливає низка факторів.

Рішення завдання розробки стратегії починається з постановки діагнозу внутрішнього і зовнішнього становища компанії. Тільки після того, як керівники отримають аналіз повної картини середовища існування компанії, вони будуть готові до розробки обґрунтованої стратегії досягнення фінансових і стратегічних результатів. Завдання формування стратегії включає розробку плану або передбачуваної стратегії, а потім пристосування її до реальних подій.

Фактична стратегія компанії – це те, що керівництво повинно формувати у міру прояву подій всередині і поза компанією.

А. Томпсон й А. Дж. Стрікланд виділили десять принципів, які назвали «заповідями розробки успішних стратегій»:

Пріоритетними повинні бути ті стратегічні дії, які дозволять зміцнити конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі [69, с. 285].

Швидка реакція, на зміни в ринковому середовищі, переваги споживачів і технологічні інновації. Тобто, необхідно своєчасно адаптувати стратегію до постійно змінюваних умов.

Інвестування як створення стійкої позиції на ринку. Підприємству необхідно бути конкурентоспроможним на ринку, інвестувати кошти для завоювання та утримання цього стану.

Небажане застосування стратегій, розрахованих на отримання позитивного результату тільки в сприятливих умовах. Хороша і продумана стратегія повинна давати результати й в несприятливих умовах ринкового середовища.

Адекватно оцінювати можливості та переваги конкурентів.

Атакувати слабких конкурентів набагато безпечніше, ніж сильних. При атаці сильних конкурентів, можна зазнати поразки.

Не треба зменшувати ціну, якщо немає переваги по витратах. Лідерство по витратах – це ситуація, коли підприємство знизило витрати та стало лідером по цьому показнику у своїй галузі.

Необхідно вдосконалювати та максимально поліпшувати якість своєї продукції або послуги, щоб споживач відчував відмінності, у порівнянні з конкурентним товаром або послугою.

Не використовувати проміжну стратегію, яка виникає при спробі слідувати за двома протилежними стратегіями. Компромісні стратегії рідко дають компанії конкурентну перевагу або відмінну конкурентну позицію.

Не застосовувати агресивні дії по захопленню частки ринку конкурентів.

Крім перерахованих вище принципів, «вибір стратегії залежить від багатьох факторів, в тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін.» [11, с. 253].

Загальною ідеєю розробки конкурентної стратегії є програма дій, яка дозволяє отримати позитивний економічний ефект внаслідок того, що компанія виявляється в сильнішій конкурентній позиції [30, с. 76].

Розробка і подальша реалізація конкурентної стратегії здійснюється шляхом послідовного виконання основних етапів.

У разі якщо конкурентна стратегія задовольняє всім вимогам, процес розробки конкурентної стратегії переходить в фазу реалізації. У цій фазі розроблена стратегія втілюється в життя – фахівці з маркетингу та продажу підприємства діють на ринку відповідно до затвердженої стратегії. Основна складність на даному етапі полягає в тому, що необхідно грамотно втілити в життя розроблену стратегію і потім оцінити її ефективність [40, с. 29].

В таблиці 1.3. розглянемо основні етапи реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3.

Етапи розробки стратегії

міжнародної конкурентоспроможності [30, с. 81]

Етапи	Характеристика
1	2
<i>Попередній етап:</i> Постановка цілей і аналіз поточної ситуації компанії в сегменті	Даний етап є найтривалішим процесом стратегії, так як вимагає загального вивчення міжнародного ринку і збору інформації, але спочатку потрібно зважити всі плюси і мінуси поточного стану підприємства і поставити певні цілі, яких потрібно досягти за допомогою реалізації конкурентної стратегії. Аналіз рекомендується проводити за п'ятьма напрямками: аналіз сильних і слабких сторін компанії, аналіз динаміки продажів і темпів зростання галузі, аналіз споживчих тенденцій і переваг, конкурентний аналіз ринку, SWOT-аналіз.
<i>Перший етап:</i> Вибір способу конкуренції	Спосіб конкуренції визначає всі подальші дії компанії стосовно конкурентів. Наприклад, лідерство у витратах, стратегія диференціації або робота в ніші. На підставі даної стратегії компанія повинна вибрати один з трьох шляхів: конкурувати на ринку за рахунок досягнення низької собівартості продукту; конкурувати на ринку за рахунок створення унікальних властивостей продукту; конкурувати на ринку за рахунок формування високої лояльності у вузької групи споживачів
<i>Другий етап:</i> Вибір цільового ринку	Цільовий ринок визначається на підставі конкурентних переваг компанії і довгострокової привабливості ринку. Привабливість сегмента оцінюється по динаміці і обсягах продажів ринку, його потенціалу та темпів зростання, рівня конкуренції, споживчих переваг, існування бар'єрів входу. Після того, як всі конкуренти ринку розділені по групах і визначені привабливі сегменти, можна переходити до фінального вибору цільового ринку. Наприклад, створити новий ринок без конкурентів; перейти в сегмент, який має більш сприятливий прогноз динаміки ринку і прибутку; зміцнити становище компанії в існуючому сегменті; вибрати кілька сегментів; або вибрати все перераховане одночасно.

Продовження таблиці 1.3.

1	2
<i>Третій етап:</i> Виявлення конкурентів	Необхідно вивчити всіх учасників на цільовому ринку. Всіх гравців обраного сегмента необхідно розділити на чотири групи: ключових конкурентів, прямих конкурентів, непрямих конкурентів і потенційних конкурентів. Потім оцінити, хто з конкурентів є джерелом зростання бізнесу, а хто – загрозою
<i>Четвертий етап:</i>	Для залучення цільової аудиторії і успіху компанії в сегменті, знаючи

Розробка конкурентної переваги	ключових конкурентів, сформулювати стійку конкурентну перевагу
<i>П'ятий етап:</i> Розробка плану тактичних дій	Знаючи джерела зростання і загрози для бізнесу, проти кожного конкурента або групи конкурентів скласти план тактичних наступальних або оборонних конкурентних заходів
<i>Шостий етап:</i> Вибір політики конкурентної боротьби в галузі	Політика конкурентної боротьби є прямим керівництвом по принципам і правилам взаємодії з ключовими конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції повинна включати: ступінь спеціалізації в галузі, робота в області побудови знання бренду, структура відділу збуту, політика в області оптових і роздрібних каналів збуту, політика в області якості продукції, рівень прояву технологічного лідерства, політика в області витрат, рівень вертикальної інтеграції, політика в області обслуговування, політика ціноутворення
<i>Заключний етап:</i> Моніторинг, контроль і коригування	Важливі наступні кроки реалізації стратегії: впровадження і застосування конкурентної стратегії на практиці; моніторинг, аналіз і контроль результатів впровадження конкурентної стратегії; коригування конкурентної стратегії для максимізації прибутку. В якості критерію оцінки і коригування обраної конкурентної стратегії менеджерам необхідно розглянути корпоративні цілі підприємства, які ґрунтуються на місії і загальній стратегії розвитку.

Практика бізнесу показала, що не існує конкурентної стратегії, єдиної для всіх компаній, а сам процес розробки стратегії дуже складний. На практиці часто робляться неправильні висновки. Важливо відзначити, що розроблена стратегія може виявитися марною, якщо підприємство не створює механізму її реалізації.

Після подій, які сталися у 2014 році, на мою думку, однією з основних стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є стратегія диверсифікації. З закриттям кордонів та введенням обмеження на міжнародну торгівлю з Російським ринком, перед багатьма підприємствами постало питання пошуку нових ринків збуту саме через направленість товару на вузький сегмент. Підприємствам, що мали диверсифіковане виробництво вдалося вийти на інші ринки збуту: країни СНД, Європи, Америки та ін.

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватися вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними та через створення нових видів товару. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Для прикладу, на початку 90-х років ХХ ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші - 30-50 галузей [30, с.7].

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі. І, головне, - стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже диверсифікація – це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.

Цілями проведення диверсифікації є підвищення стійкості підприємства, можливість отримання синергетичного ефекту характерного за рахунок проникнення на нові ринки, економії за рахунок ефекту масштабу, а також

випуску комплементарної продукції. Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломератна.

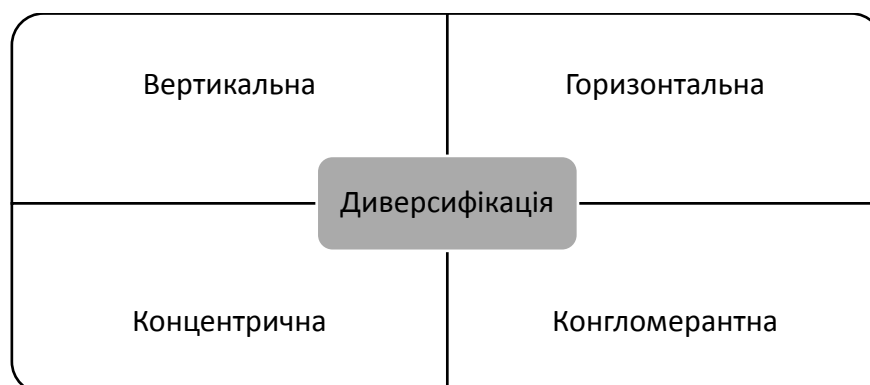


Рис.1.2. Види диверсифікації

Провівши аналіз вчених до підходів визначення що являє собою диверсифікація та основні завдання диверсифікації, було сформовано таблицю.

Таблиця 1.4.

Різноманітність поглядів вчених на стратегію диверсифікації

Автор	Визначення диверсифікації	Види диверсифікації
1	2	3
Ф. Котлер [33]	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь – яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день	1.концентрична 2.горизонтальна 3.конгломератна

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3
Зайцев Л.Г. [27]	Диверсифікація – стратегія, коли корпорація встановлює нові комерційні види діяльності, в яких і продукт, і ринок є новими	1.концентрична 2.конгломератна
Немцов В.Д., Довгань А.Є.	Диверсифікація – стратегія, що	1.концентрична

[48]	передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків	2.конгломератна
Зуб А. Т. [42]	Диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю	1.концентрична 2.конгломератна
Е.Дихтль, Х. Хершген [20]	Диверсифікацію можна розглядати, як процес, що включає в виробничу програму продукти, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства	1.горизонтальна 2.вертикальна 3.латеральна
О. Аронов, О. Петров [8]	Розглядають диверсифікацію як розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо)	1.горизонтальна 2.вертикальна 3.латеральна
З.Є Шершньова, С.В. Оборська [44]	Диверсифікація – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається	1.споріднена 2.неспоріднена 3.конгломератна
Д. Ващук [18]	Диверсифікація – ефективний засіб зменшення ризиків і збільшення прибутків	1.асортиментна 2.ланцюжкова 3.конгломератна

Диверсифікація дає змогу підприємствам "триматися на плаву" при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і по слуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

Компанія повинна приділити увагу стратегії диверсифікації підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Використовуючи правильно стратегію, компанія може отримати значний ефект масштабу виробництва, доступ до

рідкісних і цінних ресурсів, максимально використовувати свої ресурси і знижувати ризики стагнації і спаду продажів.

У першому розділі магістерської дипломної роботи проаналізовано теоретико-методологічні погляди вчених на визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність», класифіковані види стратегій міжнародної конкурентоспроможності, розглянуто методичні аспекти формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства та, звернувши увагу на геополітичні проблеми країни-виробника, розглянуто стратегію диверсифікації, як найбільш відповідну до підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

2.1 Кон'юнктурний аналіз ринку ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Машинобудування є основною галуззю світової промисловості, на яку припадає близько 35% вартості світової промислової продукції. У розвинутих країнах на продукцію промисловості припадає 32–58% вартості промислового виробництва, у країнах з перехідною економікою - 20–25%, у промислово розвинутих країнах - 15–25%.

У виробництві машин та обладнання існує чотири основних машинобудівних регіони. Провідне місце серед них за масштабами виробництва займає Північна Америка (30%), яка виділяється виробництвом надпотужних комп'ютерів, літаків, ракетно-космічної техніки тощо.

На регіон Західної, Центральної та Східної Європи припадає близько 30% світового машинобудування.

Третій регіон, до якого входять країни Східної та Південно-Східної Азії, виробляє близько 25% світового машинобудування. Виробництво кораблів, автомобілів та побутової електроніки продовжує рухатися до цього регіону. Японія концентрує зусилля на наукоємних галузях, переносячи складні підгалузі машинобудування в нові індустріальні країни.

Четвертий регіон світового машинобудування утворений Росією та іншими колишніми радянськими республіками. СНД належить до групи країн з повним спектром машинобудівного виробництва. У цих країнах великий розвиток отримали галузі військово-промислового комплексу, відносно прості галузі (сільськогосподарські машини, металообробні верстати та енергетичне обладнання). У той же час у наукоємних галузях промисловості, крім авіаційної та ракетно-космічної промисловості та побутової електроніки, вони мають серйозне відставання.

Машинобудування підрозділяється на загальне (35-37% світового машинобудівного виробництва), транспортне (33-35%), електротехнічне, в тому числі електронне (30-31%). В останні роки електроніка зростала більш швидкими темпами, а загальне машинобудування зростало помірними темпами, тоді як частка транспортного машинобудування зменшувалась.

В галузевій структурі світової торгівлі продукцією машинобудування домінують виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (2 804 млрд. дол. США) та машини і устаткування (1 501 млрд. дол. США), на які сумарно припадає близько 60% обсягів торгівлі. Обсяги торгівлі у всіх сегментах машинобудування в 2010-2017 рр. демонстрували позитивну динаміку. Найвищі темпи зростання спостерігалися в торгівлі автотранспортними засобами (+4,4%/рік) та іншими транспортними засобами (+5,1%/рік).

Таблиця 2.1

Галузева структура світової торгівлі продукцією машинобудування в 2012-2019 рр., млрд. дол. США

Галузь	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	2355	2520	2577	2663	2726	2612	2570	2804
Виробництво електричного устаткування	699	790	791	821	851	799	801	867
Виробництво машин і устаткування	1266	1523	1500	1488	1539	1402	1380	1501
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	1097	1289	1315	1372	1428	1355	1398	1485
Виробництво інших транспортних засобів	388	428	464	485	508	493	514	552
Всього	5804	6551	6647	6830	7042	6660	6663	7209

У розвинених країнах виробництво обладнання та верстатобудування переважають у загальному машинобудуванні.

Виробництво сільськогосподарської техніки та простого обладнання рухається до країн, що розвиваються. У структурі транспортного машинобудування спостерігалось інтенсивне зростання автомобільної

промисловості, тоді як суднобудування та виробництво рухомого складу залізниць зменшились.

При проведенні галузевого аналізу основним об'єктом дослідження є господарська галузь - сукупність підприємств, що конкурують на одному споживчому ринку з аналогічними товарами і послугами. Мета галузевого аналізу - визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. Існують наступні стадії аналізу галузі: визначення економічних характеристик галузевого оточення; оцінка ступеня конкуренції; виявлення рушійних сил конкуренції; визначення ключових факторів успіху; висновок про ступінь привабливості галузі.

Для оцінки галузевого оточення використовують ряд показників: масштаби конкуренції (локальна, регіональна, національна, глобальна), темпи розмірів ринку в відсотках і стадії життєвого циклу галузі (підйом, швидкий ріст, зрілість, насичення, застій, спад), структури конкуренції (кількість конкурентів та їх галузеві ринкові цілі; число споживачів та їх фінансові можливості та ін). Ступінь конкуренції зазвичай оцінюють на базі моделі п'яти сил конкуренції, розробленої професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Е. Портером в 1980 р.

Компанія може відповісти на ряд дуже важливих питань, коли про аналізуються і вивчатися конкурентні сили в даній галузі:

- виявити свої слабкі і сильні сторони;
- вчасно помітити нових учасників;
- визначити час появи товарів-замінників.

Таким чином, для отримання максимального прибутку компанія сама вправі визначитися у виборі оптимальної конкурентної стратегії, зайняти найбільш вигідне становище в галузі (на ринку) і вірну позицію для захисту від конкурентів.

Машинобудування і металообробка є великою комплексною галуззю обробної промисловості України. В ній зайнята понад третина промислового

персоналу. Вона складається з власне машинобудування і металообробки. Машинобудування є основою технічного і технологічного прогресу.

Принципова схема машинобудівного виробництва така: метал надходить на переробку до ливарного, пресового чи ковальського цеху, звідти (а також прокат з металургійного заводу) — до механічного цеху для виготовлення деталей машин. Далі у складальному цеху з них виготовляють готову продукцію.

В Україні розвинуте широкопрофільне машинобудування, підприємства якого формують складний, взаємопов'язаний машинобудівний комплекс. До його складу входять усі основні галузі машинобудування. Провідне місце посідають приладобудування, тракторне і сільськогосподарське машинобудування, де зайнято близько п'ятої частини тих, хто працює в машинобудуванні. Розвиваються автомобілебудування, промисловість металевих конструкцій, верстатобудівна та інструментальна, гірничошахтне і гірничорудне машинобудування тощо.

Характерною особливістю галузі є розширення випуску виробів, що раніше доставлялися з-за кордону, підвищення якості деяких видів продукції. Проте машинобудування не поминули кризові явища, які призвели до значного скорочення випуску продукції, погіршення зв'язків, розбалансування виробництва.

В Україні є всі галузі транспортного машинобудування: залізничне, авто-, літако- і суднобудування. Тепловози виробляють у Луганську і Харкові, вагони — у Кременчуку, Дніпродзержинську, Стаханові, залізничні цистерни — в Маріуполі. Важливою і перспективною галуззю машинобудування, яка в Україні ще не набула належного розвитку, є автомобілебудування. У перспективі передбачається розширити автомобілебудування за рахунок створення спільних із закордонними фірмами підприємств. Центрами автомобілебудування є Запоріжжя і Луцьк (легкові автомобілі), Кременчук (вантажні автомобілі), Львів (автобуси і автотранспортувачі). Автозапчастини для автомобілів випускають у Краснодоні, Чернігові; мопеди — у Львові,

мотоцикли — в Києві, велосипеди — у Харкові, Чернігові. Сучасне літакобудування зосереджено в Києві і Харкові, ракети для виведення на орбіту супутників Землі виробляють у Дніпропетровську. Це місто є одним з найбільших центрів ракетобудування у світі. Суднобудування є добре розвинутою ланкою машинобудування, продукція якого користується значним попитом як у нашій країні, так і за кордоном. Зі стапелів (місць будівництва суден) суднобудівних заводів сходять різного типу бойові кораблі, цивільні судна широкого призначення, що використовуються для перевезення пасажирів і вантажів. Випускаються кораблі для морського і річкового флоту. Центрами суднобудування і судноремонту є Миколаїв, Херсон, Севастополь, Київ, Керч та ін. Це потужні приморські та прирічкові промислові центри.

В Україні розвинено верстатобудування, випуск продукції якого останнім часом скоротився. Організовано випуск ковальсько-пресових машин. У цілому верстатобудування потребує докорінної перебудови з широким залученням сучасних технологій. Центрами верстатобудування є Харків, Київ, Одеса, Бердичів, Черкаси, Дніпропетровськ та ін.

Енергетична та електротехнічна промисловість розвивається в багатьох регіонах країни. Освоєно випуск широкого асортименту продукції: електродвигуни змінного струму, вибухобезпечні двигуни тощо. Центрами галузі є Харків, Запоріжжя, Донецьк, Тернопіль, Хмельницький. В структурі цієї галузі чільне місце посідає енергетичне машинобудування, що виробляє устаткування та обладнання для теплових, атомних і гідравлічних електростанцій, а також ліній електропередачі, підстанцій тощо. Ця галузь виникла в Україні у міжвоєнні роки. Підприємство з виробництва турбін працює в Харкові — це один з перших в Україні заводів такого профілю. Центрами енергетичного машинобудування є Краматорськ, Монастирище (Черкаська обл.), Дніпропетровськ та ін.

Важлива галузь машинобудування — виробництво устаткування для галузей промисловості. Провідне місце належить гірничошахтному і гірничорудному машинобудуванню, оскільки в країні багато шахт і рудників.

Підприємства цієї галузі переважно орієнтовані на споживачів. Центрами виробництва продукції цієї галузі є Донецьк, Дружківка, Горлівка, Ясинувата (Донецька обл.), Красний Луч (Луганська обл.). Металургійне машинобудування зосереджене в районах чорної металургії: Краматорськ, Маріуполь, Дніпропетровськ, Слов'янськ, Лутугіне (Луганська обл.). Центрами випуску устаткування для хімічної галузі є Львів, Бердичів, Павлоград (Дніпропетровська обл.), Суми, а устаткування для виробництва полімерів — Київ, Дніпропетровськ, Бахмач.

Устаткування для харчової промисловості випускається в багатьох областях. Це пояснюється наявністю густої мережі різних за своїм профілем підприємств цієї галузі. Випуск обладнання для підприємств легкої промисловості має досить значне територіальне поширення: Чернівці, Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Васильків (Київська обл.), Кам'янка (Черкаська обл.). Важливим підрозділом машинобудування є ремонт машин і устаткування. Нині, коли значно скорочується випуск продукції машинобудування, ремонт машин і обладнання мають важливе значення. Розширення ремонту і гарантування його належної якості дає можливість забезпечити безперебійне функціонування всього господарського комплексу країни. Підприємства з ремонту машин і обладнання здебільшого невеликі за розмірами і не потребують для свого розміщення спеціальних умов.

На загальному фоні територіальної розосередженості виробництв галузі високим рівнем концентрації виділяється Харківська область (особливо Харків), яка характеризується найбільшими масштабами випуску продукції машинобудування. Потужний Харківський промисловий вузол фактично вже переріс у велику Харківську промислову агломерацію машинобудівного профілю.

ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» – це підприємство, яке займається розробкою та виробництвом обладнання для переробки та утилізації різного виду відходів. Ключові процеси, використовувані в обладнанні – піроліз та газифікація сировини з вуглецем, вторинний – пресування відходів біомаси з

метою отримання високоліквідної продукції.

Основна діяльність даної компанії – розробка та виготовлення промислового устаткування для переробки та утилізації різних видів відходів, цей процес розпочався з 2001 року, і включає такі напрями як:

лісозаготівельні та деревопереробної галузі (некондиційна деревина, відходи деревообробки, відходи санітарної вирубки т.д.);

сільськогосподарської галузі. Відходи рослинного походження: солома, лузга насіння, стебла очерету, шкаралупа горіха і т. д.;

хімічної галузі. Автомобільні покриття, гумовотехнічні вироби, поліетилен, поліпропілен, полістирол та інші полімери; медичній галузі і ТПВ (тверді побутові відходи).

повна, екологічна та абсолютно безпечна переробка медичних відходів класів А, Б, В і Г методом термокatalітичного знешкодження.

Окрім вищезазначеного, компанія ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» займається виробництвом наступного устаткування:

твердопаливні теплогенератори;

теплообмінники (повітряні, водяні і повітряно-водяні);

мультициклони (очищення всіляких газів від дрібних частинок);

піролізний завод (піроліз відходів з вуглецем).

Компанія ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» починає свою історію з 2000 року, в котрому було організовано власне виробництво з випалювання вуглецю. Виробництво деревного вугілля проводилося, за допомогою найпростіших випалювальних печей, виготовлених власними силами з використаних ємностей для ПММ. На той час якість деревного вугілля було низькою, умови праці були жахливими, виробничі фонди були застарілими.

ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» розпочало розробку нових випалювальних печей у 2001 р. За п'ять років було сконструйовано перші зразки: ВП-2 і ВП-3 «Оленки». Піч легко ремонтувалася і розбиралася для транспортування. УП «Оленка» почало користуватися попитом у виробників деревного вугілля як

України так і ближнього зарубіжжя, через що виникла необхідність організації ділянки з виготовлення випалювальних печей. Вироблено понад 100 печей типу ВП-2 «Оленка».

У 2004 році розпочався процес модернізації печі ВП-1. Було розроблено нову випалювальну піч ВП-1 «беззольний», таку назву вона отримала, оскільки в процесі виробництва деревного вугілля була відсутня зола, і відсоток дрібної фракції був низьким. За цей час було виготовлено та реалізовано більше 300 печей даного типу. У 2011 році ВП «беззольний» був знята з виробництва.

Після цього було розроблено та виготовлено нову випалювальну піч ВП-3 «ЄВРО» у 2013-2014 рр. Основна перевага даної печі полягає у тому, що було усунуто всі конструкційні недоліки першого і другого поколінь печей типу «ЄВРО». З'явилися нові види продукції компанії ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»: мультициклони; рукавні й вугільні фільтри; теплогенератори; опалювальні котли.

З 2015 року почали вестися роботи, пов'язані з розробкою та виготовленням мультициклонів, які входять в групу механічних очисників з сухим способом очищення, який відрізняється великим ступенем ефективності. Рівень ефективності очищення для частинок розміром 5-10 μm складає 90%, у той час як час для частинок, розмір яких перевищує даний показник, ефективність становить 99%.

Нова вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО», яка була розроблена у 2017 р. надійшла в виробництво. В печі виправлені всі недоліки попередньої моделі. Продуктивність даної печі зросла до 60 т. вугілля на місяць, відбулась максимальна механізація процесу, у процесі виробництва даної моделі відсутні викиди. Дана продукція має високу якість.

На даному етапі свого функціонування компанія гарантує максимальну надійність вуглевипалювальних печей. Головні інженери компанії проводять можливі випробування, які допоможуть знизити вартість вуглевипалювальних печей, без втрати якості. Основні задачі для компанії на 2021 рік:

- максимальна автоматизація управління процесом;
- максимальна механізація процесу вуглевипалювання;
- зниження впливу людського фактору;
- робота з рідкими продуктами піролізу.

Основними результатами роботи підприємства є наступні:

Запуск виробничого обладнання з використанням деталей провідних світових виробників (Siemens, Festo, Lenzo);

Розроблено широкий спектр продукції компанії;

Відсутність аналогів продукції компанії;

Налагоджений процес розробки продукції;

Налагоджений процес виготовлення продукції;

Налагоджений процес управління підприємством;

Налагоджений процес збірки, запуску і введення в експлуатацію обладнання;

Налагоджений процес навчання персоналу;

Організація гарантійного і пост-гарантійного обслуговування;

Налагоджений процес після продажного обслуговування.

За період свого існування компанія виготовила більше, ніж 500 випалювальних печей, які запущені фахівцями в різних куточках Земної кулі. За цей період було створено широкий асортимент, який є користується попитом на світовому ринку і відповідає світовим стандартам продукції.

Компанія складається з 7 відділів: виробничого, дослідно-експериментального, постачання, конструкторського, технічного контролю якості, продажів, фінансового. Організаційна структура ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» схематично наведена в Додатку А.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Основною метою фінансового аналізу є інформаційне забезпечення

прийняття рішень, на які істотно впливають фактичні або прогнозні дані про фінансовий стан підприємства. Ідеться про отримання відносно невеликої кількості ключових, найінформативніших параметрів, що об'єктивно, всебічно характеризують фінансовий стан підприємства (платоспроможність, фінансову стійкість, незалежність, рентабельність діяльності, імовірність банкрутства тощо).

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» проводиться на основі даних його фінансової звітності: балансу (Додаток А) та звіту про фінансові результати (Додаток Б).

Горизонтальний аналіз – порівняння кожної позиції з попереднім періодом.

Вертикальний аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат у цілому.

Горизонтальний аналіз ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» надає можливість зробити висновки щодо зміни активів та пасивів підприємства. Під час проведення фінансово-економічного аналізу балансу за 2017, 2018 та 2019 роки, спочатку було розглянуто структуру активів і пасивів. У першу чергу необхідно дослідити зміни по статтях «Необоротні активи», вивчивши й зрівнявши дані по цій статті за 2017, 2018, 2019 р., можна спостерігати тенденцію до зменшення вартості необоротних активів до кінця 2019 р. Необоротні активи у 2018 році збільшились на 42 тис. грн. (на 6,23%), а у 2019 році зменшились на 184,9 тис. грн. (на 26,1%) Дана негативна тенденція викликана критичним станом основних виробничих фондів, експлуатоване устаткування як фізично, так і морально застаріло.

Так само спостерігається тенденція до зменшення долі необоротних активів у загальній структурі активу балансу. Що стосується оборотних активів, то на ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» прослідковується тенденція до збільшення частки оборотних активів, то на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення частки в загальній вартості активу балансу. При цьому дані зміни відбулися завдяки тенденції по таких статтях:

збільшився обсяг запасів, за даними бухгалтерської звітності на 2017 р. обсяг запасів склав 1938,5 тис. грн., а до кінця 2019 р., цей показник виріс до позначки 6985,8 тис. грн. Ці зрушення пов'язані зі збільшенням обсягу випуску продукції.

істотні зміни відбулися по статтях «Дебіторська заборгованість» яка збільшилася в порівнянні з 2017 р., і в 2018 склала 2652.6 тис. грн., тобто збільшилася на 135%, що було викликано збільшенням реалізованої продукції, а вже в 2019 р. склала 486.3 тис. грн. Необхідно розглянути зміни у структурі пасивів підприємства. Збільшився нерозподілений прибуток з 591,5 тис. грн. до 870,9 тис. грн. на 32,1%. Зменшилась кредиторська заборгованість за товари та послуги з 5488,4 тис. грн. до 3400 тис. грн. на 38,2%. Вертикальний аналіз балансу підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» представлено на рис. 2.1 і рис. 2.2.

У структурі активів на рис. 2.1 оборотні активи займають найбільшу частку (96,26% у 2017 році, 96,03% у 2018 році і 97,47% у 2019 році). Збільшення оборотних активів свідчить про стрімкий розвиток обсягів виробництва та може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

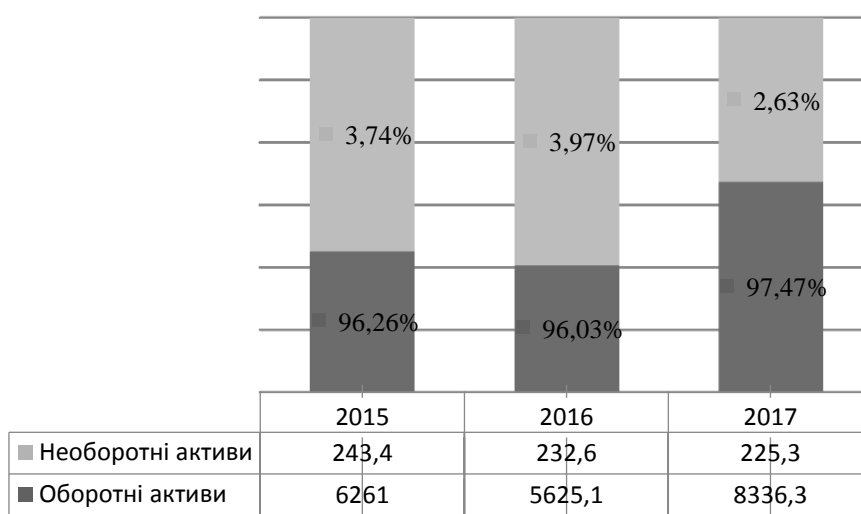


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна», 2017-2019 рр.

Як видно на рис 2.2 у структурі пасивів найбільшою часткою є поточні

зобов'язання (97,79% у 2017 році, 85,1% у 2018 році, 82,63% у 2019 році). Це говорить, що поповнення активів підприємства відбувається по більшому за рахунок позикових коштів.

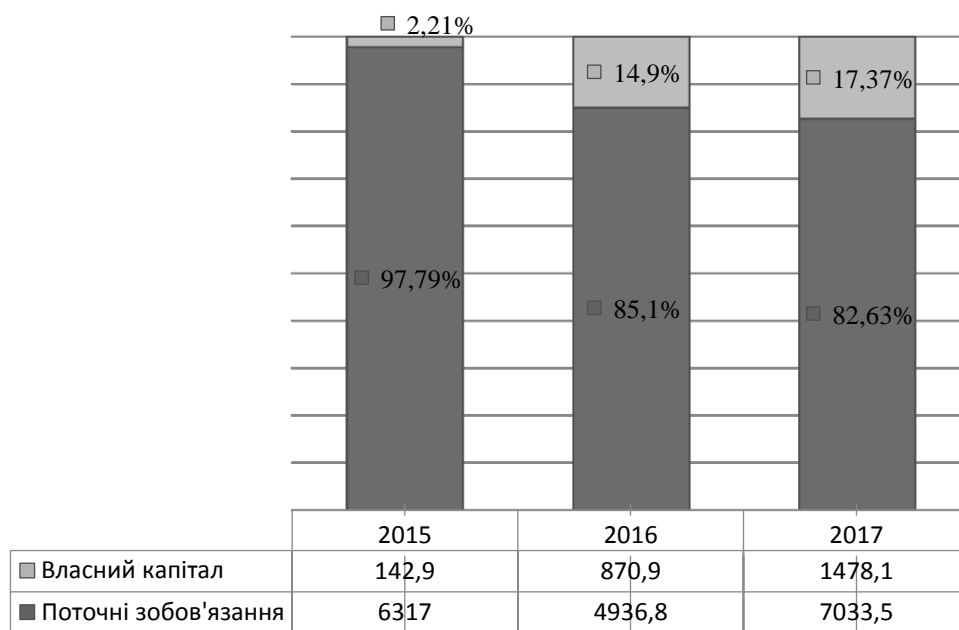


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна», 2017-2019 рр.

Проаналізувавши рис. 2.2 необхідно відмітити, що ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» з кожним роком збільшує частку власного капіталу, це безпосередньо приводить до зростання рівня фінансової незалежності підприємства і підвищення його резервного позикового потенціалу, тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах. При збільшенні частки власних засобів підприємство зміцнює свою фінансову стійкість.

Ділова активність виступає найважливішим фактором, що визначає фінансову стабільність підприємств. На даний фактор впливають: стійкість економічного зростання, дотримання заданих темпів розвитку підприємства, ступінь виконання прийнятих планів виробництва, рівня ефективності використання наявних ресурсів виробництва, широта ринків збуту продукції підприємства, включаючи наявність поставок продукції на експорт, наявність конкретних перспектив розвитку підприємства. Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти ділової активності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна», 2017-2019рр.

Показники	2017	2018	2019	Темп росту 2018/2017	Темп росту 2019/2018
Коефіцієнт...оборотності дебіторської заборгованості, об.	5,26	5,88	17,05	11,73%	190%
Тривалість оборота дебіторської заборгованості, дн.	69,35	62,07	21,40	-10,50%	-65,52%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	2,05	3,62	1,66	76,46%	-54,1%
Тривалість оборота кредиторської заборгованості, дн.	177,98	100,86	219,76	-43,33%	117,88%
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	6,68	7,81	1,67	16,9%	-78,58%
Тривалість оборота запасів, дн.	54,66	46,76	218,27	-14,46%	366,78%
Коефіцієнт оборотності ОЗ (Фв), об.					
Коефіцієнт оборотності сировини і матеріалів, об.	6,68	7,81	1,88	16,8%	-75,97%
Тривалість оборота СіМ, дн.	54,61	46,76	194,56	-14,38%	316,07%
Коефіцієнт оборотності НЗП, об.	18,08	24,78	33,79	137,07%	136,41%
Тривалість обороту НЗП, дн.	19,92	14,53	10,652	72,95%	73,31%
Коефіцієнт оборотності ГП, об.	7614,1	0,00	15,39	-100%	-
Тривалість обороту ГП, дн.	0,05	0,00	23,71	-100%	-
Коефіцієнт оборотності ГЗ, об.	24,19	32,34	23,33	133,67%	72,16%
Тривалість обороту ГЗ, дн.	14,88	11,13	15,43	74,81%	138,59%
Загальна оборотність всіх оборотних засобів, об.	150,01	112,14	101,69	74,76%	90,69%
Тривалість операційного циклу, дн.	143,93	123,36	250,32	-12,24%	120,23%
Тривалість фін. циклу, дн.	-34,05	22,5	30,56	-114,76%	150,03%
Тривалість виробничого циклу, дн.	54,66	46,76	218,27	-14,46%	366,78%
Показники	2017	2018	2019	Темп росту 2018/2017	Темп росту 2019/2018

Показники оборотності мають важливе значення для оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.1). На платоспроможність компанії дуже впливає

швидкість обороту засобів.

Коефіцієнт оборотності активів говорить про ефективність, з якою підприємство використовує свої ресурси для випуску продукції і має економічну інтерпретацію, показуючи, скільки коштів від реалізації припадає на одну грн. вкладень в основні засоби.

Характеризує ефективність використання компанією всіх наявних у розпорядженні ресурсів, незалежно від джерел їх залучення. Даний коефіцієнт показує скільки разів за рік відбувається повний цикл виробництва та обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. На підприємстві спостерігається позитивна динаміка цього показника, за три роки він збільшився з 0,97 до 1,36, що вказує на більш швидкий процес обігу та виробництва.

Оборотність дебіторської заборгованості – вимірює швидкість погашення дебіторської заборгованості організації, наскільки швидко організація отримує оплату за продані товари (роботи, послуги) від своїх покупців.

Коефіцієнт оборотності запасів – фінансовий показник, що розраховується як відношення собівартості проданих товарів до середньорічної величини запасів. Показує, скільки разів в середньому продаються запаси підприємства за певний період часу. Цей коефіцієнт збільшується щороку на 16,9%, у 2018 році та зменшився на 78,58% у 2019 році. Це є негативним явищем, оскільки запаси більше пролежують у 2019 р. та повільно обертаються в готову продукцію, яка приносить прибуток.

Для того щоб підвищити рівень ділової активності підприємства, скоротивши операційний і фінансовий цикли, необхідно:

скорочувати строки знаходження сировини й матеріалів на складі, скоротити строки поставок сировини й матеріалів;

налагодити більше ефективну роботу відділу збуту продукції, зменшити строки відвантаження готової продукції;

провести заходи пов'язані з поліпшенням швидкості й злагодженості роботи на виробництві (скорочення простоїв, збільшення кількості змін, проведення мер по поліпшенню якості й швидкості робіт працівників);

скоротити строк оплати за готову продукцію.

Платоспроможність підприємства (організації) - це здатність суб'єкта економічної діяльності повністю і вчасно погашати свою кредиторську заборгованість. Платоспроможність є одним з ключових ознак нормального (сталого) фінансового положення підприємства. До платіжних засобів відносять грошові кошти, короткострокові цінні папери та частку дебіторської заборгованості щодо якої є впевненість у надходженні. До строкових зобов'язань включають поточні пасиви: короткострокові кредити банків, кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, бюджету тощо. Перевищення платіжних засобів над строковими зобов'язаннями характеризує підприємство як платоспроможне.

Розрізняють поточну платоспроможність, що склалася на певний момент часу, і перспективну платоспроможність, що очікується в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Поточна платоспроможність означає наявність у достатньому обсязі коштів і еквівалентів для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що вимагає негайного погашення. Тому основними індикаторами поточної платоспроможності є наявність достатньої суми коштів і відсутність в організації прострочених боргових зобов'язань.

Ліквідність балансу підприємства – тобто визначається можливість підприємства своєчасно і в повному обсязі погасити всі свої зобов'язання. Завдання аналізу ліквідності балансу в ході аналізу фінансового стану підприємства виникає у зв'язку з необхідністю давати оцінку кредитоспроможності підприємства, тобто його здатності вчасно і повністю розраховуватися за всіма своїми зобов'язаннями, оскільки ліквідність – це здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання, реалізуючи свої поточні активи.

Ліквідність підприємства – це наявність можливості погашати заборгованості підприємства в стислі терміни. Ступінь ліквідності визначається відношенням обсягу ліквідних коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства (актив балансу), до суми наявних заборгованостей (пасив балансу). Іншими словами, ліквідність підприємства – це показник його фінансової стабільності. Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів активу, згрупованих за рівнем їхньої ліквідності, із зобов'язаннями за пасивом, об'єднаними за строками їх погашення і в порядку зростання цих строків.

У табл. 2.3 представлено аналіз ліквідності балансу для ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Таблиця 2.3

Групи активів та пасивів компанії ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Група активів (тис. грн.)				Група пасивів (тис. грн.)			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		2017 р.	2018 р.	2019 р.
A1	0,3	233,6	106,4	П1	0	0	0
A2	2459,2	3037,9	685	П2	6311,6	4936,8	7033,5
A3	1938,5	2288,7	6985,8	П3	2,5	0	0
A4	243,4	232,6	225,3	П4	184,9	920,9	1528,1
Баланс	6655,4	7807,8	10018,5	Баланс	6499	5857,7	8561,6

Умови абсолютної ліквідності балансу задаються системою нерівностей:

$$\left\{ \begin{array}{l} A1 \geq П1; \\ A2 \geq П2; \\ A3 \geq П3; \\ A4 \leq П4. \end{array} \right.$$

У даному випадку $A1 \geq П1$ (2017, 2018, 2019 рр.); $A2 \leq П2$ (2017, 2018, 2019 рр.); $A3 \geq П3$ (2017, 2018, 2019 рр.); $A4 \geq П4$ (2017, 2018, 2019 рр.). Тобто, у 2017, 2018, 2019 роках баланс підприємства є наполовину ліквідним.

При порівнянні першої та другої груп активів з першими двома групами

пасивів виявлено, що вони показують поточну ліквідність, тобто платоспроможність чи неплатоспроможність підприємства у найближчий час. Всі три роки 1 група активів більша ніж перша група пасивів, що говорить про поточну ліквідність, але друга умова про те, що 2 група активів повинна бути більше ніж 2 група пасивів не виконується усі 3 роки, що вказує на порушення ліквідності балансу. Порівняння третьої та четвертої груп активів та пасивів показує перспективну ліквідність. Третя умова виконується, але четверта умова ні, тому підприємство не є платоспроможним.

Для більше повного аналізу ліквідності балансу підприємства необхідно розглянути ряд коефіцієнтів. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Коефіцієнти	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00005	0,05	0,02
Коефіцієнт строкової ліквідності	0,39	0,66	0,11
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,99	1,14	1,19

Із табл. 2.4 видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,00005 в 2017 р. до 0,05 в 2018 р. і впав до 0,02 в 2019 р. за рахунок збільшення поточних зобов'язань при незначному збільшенні групи абсолютно ліквідних активів і при цьому коефіцієнт значно нижче нормативного (0,2 – 0,35) тобто гарантія погашення боргів підприємства відносно невелика. Для підвищення даного показника необхідно скоротити строки розрахунку з дебіторами, що у свою чергу підвищить обсяг коштів на підприємстві й підвищить можливість вчасно розплачуватися за сировину й матеріали.

Коефіцієнт строкової ліквідності – обчислюється по більш вузькому колу поточних активів, коли з розрахунку виключена найменш ліквідна їх частина – виробничі запаси.

Цей показник допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у разі його критичного стану. Рекомендована величина – 0,8 - 1,0. Протягом трьох років показник знаходиться нижче рекомендованої норми.

Коефіцієнт поточної ліквідності – є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства; показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно. Для оцінки платоспроможності і задовільності структури балансу встановлено норматив цього показника:

У 2017, 2018, 2019 роках, значення цього показника менше нормативного значення, це свідчить про те, що підприємство не може ліквідувати всі свої поточні зобов'язання, направивши оборотні активи на погашення боргів, але так само не має деякий запас оборотних коштів, для того щоб продовжити поточну діяльність.

Отже висновок по аналізу ліквідності наступний: підприємство в цілому не є ліквідним, у короткостроковому періоді ліквідність приходить до нормативних показників по галузі, однак для досягнення абсолютної ліквідності балансу можна порадишити наростити групу найбільш ліквідних активів (грошові кошти, фінансові інвестиції), щоб мати достатній їх запас для покриття найтерміновіших виплат.

Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, їх розподілу та використання яких забезпечує діяльність підприємства на основі збільшення прибутку, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства в умовах допустимого рівня ризику. У якості абсолютних показників фінансової стійкості використовуються індикатори, які характеризують ступінь забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування (табл. 2.5).

На основі табл. 2.5 необхідно зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»:

2017 рік – абсолютна стійкість фінансового стану.

2018 рік – нормальна стійкість фінансового стану;

2019 рік – нестійкий фінансовий стан;

На підприємстві у 2018 році відчувалася нестача джерел фінансування запасів і витрат, пов'язаних з порушенням його платоспроможності. У 2019 році підприємство використовувало для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також довгострокові зобов'язання.

Таблиця 2.5

Аналіз забезпеченості запасів джерелами їх формування, тис. грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Власний капітал (СК)	184,9	920,9	1528,1
Необоротні активи (НА)	243,4	232,6	225,3
Власні оборотні кошти (СОС)	-58,5	688,3	1302,8
Довгостроковий позиковий капітал (ДЗК)	2,5	0	0
Довгострокові джерела формування запасів (ДИФ)	-56	688,3	1302,8
Короткострокові кредити, займи (ККЗ)	6317	4936,8	7033,5
Загальні джерела формування (ОИФ)	6261	5625,1	8336,3
Запаси	1938,5	2288,7	6985,8
	СОС < 3 ДИФ < 3 ОИФ > 3	СОС <..3 ДИФ > 3	СОС > 3

На основі табл. 2.5 необхідно зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»:

2017 рік – абсолютна стійкість фінансового стану.

2018 рік – нормальна стійкість фінансового стану;

2019 рік – нестійкий фінансовий стан;

На підприємстві у 2018 році відчувалася нестача джерел фінансування запасів і витрат, пов'язаних з порушенням його платоспроможності. У 2019 році підприємство використовувало для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також довгострокові зобов'язання.

У 2017 році фінансовий стан підприємства абсолютно стійкий, що

характеризується тим, що всі запаси і витрати воно покривало власними оборотними коштами і підприємство не залежало від зовнішніх кредиторів.

Поряд з абсолютними показниками в процесі аналізу необхідно розглянути відносні показники (коефіцієнти) фінансової стійкості підприємства, які приведено у табл. 2.6

Відносні показники фінансової стійкості — система коефіцієнтів (ratio), аналіз яких полягає в оцінках їх зміни щодо теоретично обґрунтованого рівня (оптимального або критичного) та у динаміці змін за попередні періоди.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Коефіцієнти	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп росту (2018/2017)	Темп росту (2019/2018)
Коефіцієнт автономії	0,03	0,16	0,18	453,04%	13,53%
Коефіцієнт фінансової залежності	35,18	6,36	5,60	-81,92%	-11,92%
Коефіцієнт фінансового ризику	34,18	5,36	4,60	-84,31%	-14,14%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0	0,75	0,85	-	14,07%
Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	0,0004	0	0	100%	-
Коефіцієнт короткострокового залучення позичкових засобів	0,9996	1	1	0,04%	0,00%

На основі їх аналізу виявляються реальний фінансовий стан, слабкі і сильні сторони діяльності підприємства.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Критичне значення коефіцієнта 0,5. Знаходження цього коефіцієнта на позначках 0,03, 0,16, 0,18 (2017, 2018, 2019 роках), вказує на фінансову нестійкість і залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт фінансової залежності. Виявлено тенденцію до зниження, це

вказує на зменшення частки позичкових коштів та збільшення частки власних коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику показує скільки на кожну гривню власних засобів, вкладених в активи підприємства, приходиться позикових. Оптимальне значення цього коефіцієнту $K \leq 0,5$. За три роки розраховані показники не входять у межі оптимального значення, а його динаміка до зменшення (за 3 роки зменшився на 93,84%) вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, але все ж показник знаходяться не в межах оптимального значення, це вказує на загальне збільшення фінансової стійкості підприємства, але не достатньої для оптимальних показників.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує наскільки мобільні власні джерела засобів з фінансової точки зору. Коефіцієнт повинен бути достатньо високим для того, щоб забезпечувати гнучкість у використанні власних коштів підприємства. Нормативне значення цього коефіцієнта $K \geq 0,5$. Знаходження показників вище оптимального значення, вказує на збільшення залежності від кредиторів (пов'язано з довгостроковими кредитами підприємства).

Коефіцієнти довгострокового та короткострокового залучення позичкових засобів характеризують структуру капіталу. На підприємстві відбувається значне збільшення короткострокових зобов'язань на фоні зменшення .

Рентабельність – відношення балансового прибутку до середньорічної вартості виробничих фондів за їх початковою оцінкою.

Підприємство вважається рентабельним, якщо результати від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва і утворюють прибуток, достатній для нормальної її діяльності.

Коефіцієнти рентабельності (табл. 2.7) показують, наскільки прибуткова діяльність підприємства.

Рентабельність виробничої діяльності відображає здатність підприємства

контролювати рівень витрат, а також ефективність політики ціноутворення. Аналіз показників рентабельності для ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» та окремих напрямків його діяльності проведено тільки за 2017-2019 рр. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, відбивають результати господарювання. Як видно у 2017 році показники рентабельності дуже низькі. Це пов'язано з тим, що фінансові результати 2017 року показали збитки підприємства, тому цей рівень можна розглядати лише як базу порівняння з наступним звітним періодом. У період 2018-2019 рр. всі показники рентабельності показують позитивну динаміку.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Показники рентабельності	Результат розрахунків, %		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Рентабельність виробничої діяльності	-5,63	5,26	5,79
Рентабельність виробничих фондів	-31,81	34,48	8,48
Рентабельність продажів (ROS)	-5,36	4,83	5,24
Рентабельність активів (ROA)	-10,66	14,74	7,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-375,07	93,79	39,74
Рентабельність інвестицій (ROI)	-370,06	93,79	39,74

Рентабельність виробничих активів вимірює рентабельність капіталу, який функціонує у його діяльності. Позитивна динаміка цього показника пояснюється зменшенням вартості основних засобів та зростанням прибутку.

Рентабельність виробничої діяльності або витрат збільшилася з 0,0526 в 2018 р. до 0,0579 в 2019 р., що свідчить про те, що в 2019 р. на кожен 1 грн. витрат на виробництво й реалізацію готової продукції підприємство одержувало 5,79 копійок прибутку, що вище від попереднього року на 53 копійки. Це було викликано зниженням собівартості продукції, як раніше згадувалося, за рахунок скорочення витрат часу на виготовлення агрегатів.

У звітному 2019 році рентабельність виробничих фондів значно знизилась через падіння прибутку та зменшення вартості необоротних активів у результаті зносу обладнання.

Підводячи підсумок аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що його фінансовий стан – стабільний, з позитивною тенденцією розвитку. Збільшуються показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Виявлено, що кожним роком зменшується тривалість фінансового та операційного циклів, це веде до прискорення обігу грошей. Коефіцієнти, які характеризують ліквідність балансу, знаходяться у межах норми. Показники фінансової стійкості вказують на щорічне покращення стійкості підприємства. У 2017 році показники рентабельності були дуже низькими. Це пов'язано з тим, що фінансові результати 2017 року показали катастрофічне низьке значення чистого прибутку. Але вже у 2018 році ситуація стабілізувалась і протягом останніх двох років показники рентабельності мають позитивну тенденцію.

Економічний аналіз підприємства – це комплексне глибоке вивчення роботи підприємства, його підрозділів та інших господарських формувань для об'єктивної оцінки його результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності господарювання.

Економічний аналіз підприємства дозволяє виявити чинники, які гальмують або сприяють розвитку та досягненню поставлених цілей. За допомогою комплексного аналізу господарської діяльності підприємства є можливість виявити передові і відстаючі підрозділи компанії, що досліджується, а також розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва.

Важливим етапом для проведення якісного економічного аналізу є аналіз динаміки виробництва на підприємстві. У табл. 2.8 представлено обсяги виробництва в ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» за період 2017-2019 рр.

Проаналізувавши 2019 рік, необхідно відмітити, що майже за всіма позиціями відбувається негативна тенденція у виробництві, лише за двома

новими типами обладнання спостерігається зростання темпів виробництва. Зниження темпів виробництва у 2019 році пов'язано зі зниження попиту на дане обладнання, через технічну застарілість продукції.

Таблиця 2.8

Випуск продукції ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» за 2017-2019 рр.

Вид продукції	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «УГОЛЬКОВ»	7	16	4	9	-12	228,57	25
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «СВРО»	11	15	8	4	-7	136,36	53,3
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «СВРО»	8	18	15	10	-3	225	83,33
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП «Безперервна»	14	15	13	1	-2	107,14	86,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО»	10	8	4	-2	-4	80	50
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «УГОЛЬКОВ-ЕКО»	5	18	15	13	-3	360	83,33
Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «СВРО»	10	17	12	7	-5	170	70,59
Лінія стабілізації деревного вугілля	21	31	23	10	-8	147,62	74,19
Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «СВРО» і «ЕККО»	30	30	15	0	-15	100	50
Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay	16	24	22	8	-2	150	91,67
Мультициклон	-	15	20	-	5	-	133,33
Вуглевипалювальна піч ВП-4 «СВРО»	-	-	15	-	15	-	150

Як видно із даних табл. 2.8 у 2018 році практично за усіма видами продукції, спостерігалось зростання виробництва, окрім мобільної вуглевипалювальної печі ВП-1 «ЕККО».

Тому у 2019 році було сконструйовано нове покоління печей ВП-4 «Євро», які були успішно реалізовані.

Виробнича потужність підприємства – один з основних показників діяльності підприємства. У розрахунку виробничої потужності підприємства включається все обладнання, закріплене за основними виробничими цехами, за винятком резервного, досвідчених ділянок і спеціальних ділянок для навчання робочих; культурно-технічний рівень кадрів і їх ставлення до праці; досягнутий рівень виконання норм часу.

Виробнича потужність є вихідним пунктом планування виробничої програми підприємства. Вона відображає потенційні можливості об'єднань, підприємств, цехів з випуску продукції.

Визначення величини виробничої потужності посідає провідне місце у виявленні та оцінці резервів виробництва.

Аналіз виробничих потужностей підприємства дає можливість оцінити кінцеві результати його господарської діяльності, а саме: випуск продукції, рівень її собівартості, прибуток, рентабельність, фінансовий стан тощо. Аналіз виробничих потужностей представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Виробничі потужності ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» за 2017-2019 рр.

Вид продукції	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Максимальна потужність
1	2	3	4	5
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков»	7	16	4	20
Коефіцієнт використання потужності	0,35	0,8	0,2	
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО»	11	15	8	20
Коефіцієнт використання потужності	0,55	0,75	0,4	

Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «СВРО»	8	18	15	20
Коефіцієнт використання потужності	0,4	0,9	0,75	
Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна»	14	15	13	20

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Коефіцієнт використання потужності	0,7	0,75	0,65	
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО»	10	8	4	20
Коефіцієнт використання потужності	0,5	0,4	0,2	
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко»	5	18	15	20
Коефіцієнт використання потужності	0,25	0,9	0,75	
Платформа, лебідка, естакада и залізнодорога для вуглевипалювальних печей типу «СВРО»	10	17	12	30
Коефіцієнт використання потужності	0,33	0,57	0,4	
Лінія стабілізації деревного вугілля	21	31	23	40
Коефіцієнт використання потужності	0,525	0,775	0,575	
Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «СВРО» і «ЕККО»	30	30	15	40
Коефіцієнт використання потужності	0,75	0,75	0,375	
Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay	16	24	22	40
Коефіцієнт використання потужності	0,4	0,6	0,55	
Мультициклон	-	15	20	30
Коефіцієнт використання потужності	-	0,5	0,67	
Вуглевипалювальна піч ВП-4 «СВРО»	-	-	15	20
Коефіцієнт використання потужності	-	-	0,75	

Аналіз використання виробничих потужностей вказує на те, що виробничі потужності заводу використовуються не у повній мірі. За деякими групами товарів виробничі потужності виробляють менш ніж 40% можливого випуску продукції (Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков», мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО», пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «СВРО» і «ЕККО»).

Для того, щоб підприємство мало можливість успішно функціонувати в умовах ринкової економіки воно мусить ефективно використовувати свої ресурси, а зокрема основні засоби виробництва. Доходність капіталу та багато інших показників залежать від інтенсивності та ефективності їх використання.

Основні засоби – засоби праці (будівлі, споруди, обладнання тощо), які беруть участь у виробництві тривалий час і поступово переносять свою вартість на продукцію підприємства. Призначаються для потреб основної діяльності організації і повинні мати термін використання більше року. Фізичний та моральний знос основних засобів зменшує їх вартість, і переноситься на собівартість за допомогою амортизації.

Необхідно розрахувати показники ефективності використання основних виробничих фондів для ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО», для цього треба скористатися допоміжною табл. 2.10.

На ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО», як видно з табл. 2.10, в середньому найбільшу частку за вказаний період займають машини і обладнання (24,2 % у 2017 р., 25,1 % у 2018 р. та 39,1 % у 2019).

Таблиця 2.10

Аналіз основних фондів ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» за 2017-2019 рр.

Групи ОФ	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активні:	6784,9	91,04	7082,3	89,6	5625,1	96,03
Машини і обладнання	1798,9	24,14	1987,2	25,1	2288,7	39,07
Транспортні засоби	908,7	12,19	1011,1	12,8	2652,6	45,28
Інші види ОФ	4077,3	54,71	4084	51,6	683,8	11,67
Пасивні:	667,9	8,96	825,3	10,4	232,6	3,97
Будівлі та споруди	602,8	8,09	635	8,0	216,3	3,69
Інструменти, прилади	28	0,38	57	0,7	5,4	0,09
Малоцінні необоротні матеріальні активи	32	0,43	80	1,0	2,2	0,04

Інші види ОФ	5,1	0,07	53,3	0,7	8,7	0,15
Разом	7452,8	100,00	7907,6	100,00	5857,7	100,00

Активні основні фонди збільшуються, пасивні фонди зменшуються. Вартість основних виробничих фондів зросла у 2018 р, та зменшилась у півтора рази у 2019 р. Це пов'язано з частковим оновленням та модернізацією устаткування, механізацією та автоматизацією виробництва наприкінці 2017 р.

На ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО», як видно з табл. 2.10, в середньому найбільшу частку за вказаний період займають машини і обладнання (24,2 % у 2017 р., 25,1 % у 2018 р. та 39,1 % у 2019). Активні основні фонди збільшуються, пасивні фонди зменшуються. Вартість основних виробничих фондів зросла у 2018 р, та зменшилась у півтора рази у 2019 р. Це пов'язано з частковим оновленням та модернізацією устаткування, механізацією та автоматизацією виробництва наприкінці 2017 р.

Проведений економічний аналіз ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» за 2017- 2019 рр. дає змогу стверджувати про його ефективну економічну діяльність. Наявність не завантажених основних виробничих фондів дає можливість заводу збільшувати виробництво продукції. На підприємстві постійно відбувається модернізація виробництва, оновлюються основні фонди.

Виходячи із аналізу структури працівників заводу, найбільшу частку становлять робітники, що пов'язані з особливостями виробництва. Річний фонд заробітної плати збільшується щороку. Це веде до зростання середньорічної заробітної плати одного працівника.

Матеріальні витрати займають найбільшу частку у структурі собівартості, тобто витрати на сировину та матеріали, тому, виробництво продукції є матеріаломістким.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Обґрунтування вибору стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності такого підприємства як ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

потребує ретельного аналізу конкурентного потенціалу даного підприємства. Необхідно зазначити, що конкурентний потенціал є відносно новою і перспективною економічною категорією, та все ж єдиного тлумачення поняття в сучасній літературі немає, але теоретична основа для потенціалу щодо суміжних понять («економічний потенціал», «ринковий потенціал», «виробничий потенціал», «маркетинговий потенціал», «стратегічний потенціал» та ін.) закладена давно й актуальність цього питання має тенденцію до зростання.

Аналіз ефективності експортної діяльності має важливе значення для оцінки поточного економічного стану підприємства, перспектив його розвитку і попередження фінансових втрат. Він є невід'ємною та визначальною частиною загального аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» активно займається зовнішньоекономічною діяльністю вже досить давно при цьому в основному оперуючи тільки експортом.

Операційні витрати – витрати та платежі, пов'язані з проведенням за певний період часу фінансових, виробничих, господарських операцій.

Класифікацію операційних витрат здійснюють за двома основними ознаками: за економічним характером витрат (економічними елементами); за порядком віднесення на собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

Обов'язкові платежі – податки, збори та інші обов'язкові внески до бюджету відповідного рівня і в позабюджетні фонди в порядку і на умовах, що визначаються законодавством.

Розглянемо ефективність експортної діяльності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники ефективності експортної діяльності ТОВ «Грінпауер-про»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп росту (2018/2017)	Темп росту (2019/2018)
Виручка від експортних операцій, тис. грн.	9060,8	12505,78	8177,54	138,02%	65,39%
Витрати, тис. грн. у т.ч.:	9588,81	11926,11	8041,25	124,38%	67,43%

витрати на виробництво	8619,45	11337,83	7265,42	131,54%	64,08%
операційні витрати	886,36	377,28	647,83	42,57%	171,71%
обов'язкові платежі	83	211	128	203,10%	82,35%
Ефект, тис.грн.	-528,01	579,67	136,29		23,51%
Ефективність, %		4,86%	1,69%		34,87%

Операційні витрати – витрати та платежі, пов'язані з проведенням за певний період часу фінансових, виробничих, господарських операцій.

Класифікацію операційних витрат здійснюють за двома основними ознаками: за економічним характером витрат (економічними елементами); за порядком віднесення на собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

Обов'язкові платежі – податки, збори та інші обов'язкові внески до бюджету відповідного рівня і в позабюджетні фонди в порядку і на умовах, що визначаються законодавством.

З табл. 2.11 видно, що спочатку відбувається стрімке зростання виручки від експортної діяльності у 2018 році (на 38,02%), але у 2019 році просліджується скорочення розміру виручки на 34,61%. Товарна структура експорту та виконання запланованих обсягів експорту представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Товарна структура експортних поставок ТОВ «Грінпауер-про»

Номенклатурна група	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	Експорт (план/факт)	Виконання плану, %	Експорт (план/факт) кт)	Виконан ня плану, %	Експорт (план/факт)	Виконан ня плану, %
1	2	3	4	5	6	7
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков»	11/7	63,64	13/16	123,08	15/4	26,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО»	10/11	110	15/15	100	15/8	53,3
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО»	12/8	66,67	13/18	138,5	18/15	83,3

Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна»	15/14	93,32	18/15	83,33	15/13	86,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО»	15/10	66,67	13/8	61,54	10/4	40
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко»	15/5	33,33	13/18	138,46	15/15	100

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «ЄВРО»	8/10	125	15/17	113,33	15/12	80
Лінія стабілізації деревного вугілля	30/21	70	35/31	88,57	30/23	76,67
Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «ЄВРО» і «ЕККО»	25/30	120	32/30	93,75	32/15	46,88
Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Ріні Кау	15/16	106,67	20/24	120	24/22	91,67
Мультициклон	-	-	13/15	115,38	18/20	111,11
Вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО»	-	-	-	-	10/15	150

Аналіз наведених даних свідчить, що в 2017 році ТОВ «Грінпауер-про» не вдалося виконати план з реалізації обладнання для переробки та утилізації різноманітного типу відходів, передбачені плановими показниками бізнес плану на 2016 рік (Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков» – 63,64 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО» – 110 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО» – 66,67 %, Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна» – 93,32 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО» – 66,67 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко» – 33,33%, Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних

печей типу «ЄВРО» – 125 %, Лінія стабілізації деревного вугілля – 70%, Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «ЄВРО» і «ЕККО» -120%, Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay -106,67 %).

Основна причина, за рахунок якої відбулося уповільнення темпів зростання продажів обладнання для переробки та утилізації різноманітного типу відходів - технічна застарілість окремих типів печей. Через це у 2019 році було сконструйоване та запатентоване обладнання нового покоління: мультициклон та вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО». Проаналізувавши показники з продажів можна зробити висновок, що нове обладнання задовільнило потреби ринку та перевищило запланований об'єм реалізації мультициклону на 11,11 % та вуглевипалювальної печі ВП-4 «ЄВРО» на 50%. Отже, можемо бачити, що підприємство посилює свої позиції та рівень конкурентоспроможності завдяки диверсифікації виробництва.

Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства на світових ринках.

Для забезпечення процесу управління необхідно дотримання таких умов:

керуюча і керована системи пов'язуються причинно-наслідковими залежностями;

підсистемі повинна бути задана мета управління;

керуюча підсистема повинна бути здатна сприймати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, збурення навколишнього середовища, своєчасно виробляти керуючі впливи і передавати їх об'єкту управління;

об'єкт управління повинен бути здатним сприймати управляючі дії і виконувати дії, що відповідають їх змісту [1, с. 127].

Продукція ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» відноситься до 84-ої групи УКТ ЗЕД (українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності), тому можна розглянути ситуацію з експортом-імпортом цієї групи товарів в Україні

в цілому. В таблиці 2.19 наведені данні про експорт та імпорт товарів за 2014-2019 роки. З цих даних можна зробити висновок, що імпорт в цій групі товарів перевищує експорт (у 2014-2017 роках у 2 рази, а у 2018-2019 у 3 рази), це говорить про те, що мало підприємств в цій галузі, які експортують товар. Спостерігається негативна динаміка експорту товарів з 2016 року по 2018 рік, а у 2019 році експорт збільшився майже на 11%. Щодо імпорту: з 2014 по 2017 імпорт зменшувався, а у 2018, так як і експорт, збільшився на 30% від попереднього року. У загальному експорті експорт 84 групи товарів складає приблизно 5%, а імпорт – 10%.

Таблиця 2.13

Динаміка експорту-імпорту товарів 84 групи (реактори ядерні, котли, машини)
товарів в Україні за 2014-2019 роки

Рік	Експорт			Імпорт		
	тис.дол. США	Приріст, %	У % до загального обсягу	тис.дол. США	Приріст, %	У % до загального обсягу
2014	3794820,7	-	5,5	7226912	-	8,5
2015	3840915,7	101,21	6,1	6909554,2	95,61	9
2016	2977117,7	77,51	5,5	4914162,2	71,12	9
2017	1961641,6	65,89	5,1	3578210,7	72,81	9,5
2018	1561256,3	79,59	4,3	4686140,1	130,96	11,9
2019	1728217	110,69	4	5776872,4	123,28	11,7

Для детальнішого вивчення ринку потрібно враховувати індекси фізичного обсягу, цін та умов торгівлі. Індекс фізичного обсягу (Ласпейреса) показує у скільки разів змінилася вартість продукції в результаті зміни обсягу її виробництва, або скільки відсотків становило зростання (зниження) вартості продукції через зміну її фізичного обсягу. Індекс цін (Пааше) показує у скільки

разів змінилася вартість продукції в результаті зміни цін, або скільки відсотків становило зростання (зниження) вартості продукції через зміну цін. Умови торгівлі (TERMS OF TRADE) - індекс, що виражає співвідношення експортних та імпорتنих цін. У таблиці 2.14 наведені індекси фізичного обсягу, цін та умов торгівлі у зовнішній торгівлі України товарами 84-ої групи.

Таблиця 2.14

Індекси фізичного обсягу, середніх цін та умов торгівлі у зовнішній торгівлі України товарами 84 групи УКТ за 2016 - 2019 роки

Рік	Індекс фізичного обсягу (Ласпейреса)		Індекс цін (Пааше)		Індекс умов торгівлі	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	кількісний	ціновий
2015	76,5	65,5	107,3	112,8	116,8	95,2
2016	70,3	69,9	93,8	104,3	100,6	90
2018	70,6	124,5	112,8	105,2	56,7	107,2
2019	98,1	110,7	112,8	111,4	88,7	101,3

Індекс фізичного обсягу показує, що вартість експортованої продукції зменшилась на 30% у 2015 і 2019 роках через зміну обсягів її виробництва, а вартість імпортованої продукції навпаки збільшилась на 24% у 2019 році. По індексу цін бачимо, що вартість експортованих товарів зростала через зміни цін, але тільки у 2019 році вартість зменшилась на 6%. А вартість імпортованих товарів за чотири роки зростала через зміну цін на товари. Так як індекс умов торгівлі більше 100, це означає, що при зростанні сукупної ціни експорту країни в порівнянні з сукупною ціною імпорту на кожну одиницю товару, що експортується стає можливим придбати все більше імпорتنих товарів. Коли індекс умов торгівлі менше 100, це означає, що при зростанні сукупної ціни імпорту країни в порівнянні з сукупною ціною експорту на кожну одиницю товару, що експортується, стає можливим придбати все менше імпорتنих товарів.

Існує декілька варіантів визначення конкурентоспроможності підприємства. Одним із найпростіших є визначення переліку факторів, що впливають на конкурентні позиції і проведення оцінки впливу кожного із факторів на діяльність досліджуваного підприємства та його конкурентів. За оцінкою фахівців найбільш суттєвими факторами, що обумовлюють наявність конкуренції на ринку вуглевипалювальних печей та деревного вугілля є ціна та якість продукції. Факторів насправді може бути багато, їх можна збільшувати до 20-ти, однак навряд чи маркетологи зможуть зібрати конфіденційну інформацію від конкурентів про розмір їх витрат на рекламу чи про наявність фінансових ресурсів, для прикладу. Саме тому обираються ті показники, які можна отримали шляхом спостереження. Розробка конкурентної стратегії на міжнародному полягає, по суті, в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей. Ринок, на якому знаходиться ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» має безліч конкурентів, адже вугілля використовується у зовсім різних сферах життя. Так, у побуті вугілля використовується в якості екологічно безпечного палива для мангалів, камінів та барбекю. У комунальній сфері він застосовується для фільтрації питної води. Дрібні фракції, які відсіваються від вугілля-сирцю, служать харчовою добавкою, яка збагачує раціон тварин. У промисловості вугілля деревне використовується при виробництві оцинкованого дроту, кольорових металів, сталевих виробів, скла. Таким чином, споживачами деревного вугілля є:

Металургійна і хімічна промисловість;

Житлово-комунальна галузь;

Селянсько-фермерські господарства;

Приватні особи.

Для подальшої оцінки та визначення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» серед інших виробників на міжнародному ринку, доцільно проаналізувати позиції основних конкурентів підприємства за ключовими конкурентними критеріями. Враховуючи вузьку

спрямованість даного виду продукції її виробляють лише окремі виробники, що працюють в рамках одного виробничого циклу.

Розподіл конкурентних критеріїв між основними конкурентами ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» наведено в таблиці. 2.15 та рис. 2.2.

Таблиця 2.15

Розподіл конкурентних критеріїв між основними конкурентами в сегменті ринку деревного вугілля

Назва підприємства	Якість, балів	Доля ринку		Ціна	
		%	Оцінка в балах	Тис.грн	Оцінка в балах
ТОВ «ІМПЕКС ТРЕЙДИНГ ПРОДАКШН» (Україна)	7	30	1,7	8,7	4,6
ТОВ «Файервуд» (Україна)	9,5	30	3,1	8,5	9,6
SDA export group (Польща)	7,5	18	2,5	9,8	6,6
ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» (Україна)	9	25	2,4	8,3	10

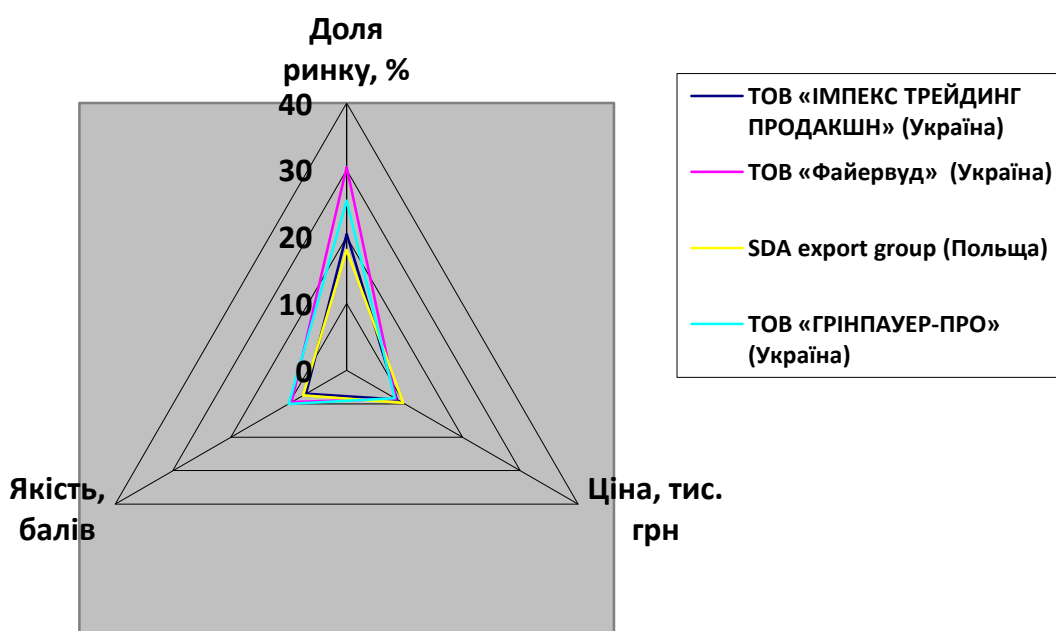


Рис. 2.2 Оцінка конкурентних позицій підприємств на ринку деревного вугілля

Оцінюючи долю ринку кожного з підприємств в сегменті ринку деревного вугілля, слід зазначити, що на ринку домінує виробник – ТОВ «Файервуд» (Україна), що спеціалізується на виробництві та експорті деревного вугілля та пошитті власних біг-бетів – контейнерів з поліпропіленової тканини вантажопідйомністю від 300 кг до 3000 кг. Компанія є конкурентоспроможною у своєму сегменті, та через помірну ціну та якість товару, що підтверджується наявністю багатьох сертифікатів та відзнак, серед яких престижний сертифікат Forest Stewardship council (табл. 2.11), компанія експортує вугілля до багатьох країн Європи, як, наприклад, до Литви, як показано на рис. 2.3. Інші виробники мають приблизно однакові долі ринку. За критерієм – ціна, виробники сегменту ринку деревного вугілля розподілились наступним чином: найбільш висока ціна є у виробника «SDA export group» (Польща), у інших виробників є ідентичні цінові політики. Таким чином на ринку є підприємство з найбільшою ціною у порівнянні з іншими підприємствами.

Якість продукції в цілому знаходиться на одному рівні у представлених виробників, що свідчить про відсутність одноосібного лідерства в даному сегменті ринку. Таким чином, конкурентна позиція ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» в сегменті ринку деревного вугілля знаходиться на середньому рівні. Маючи серед основних конкурентів найнижчу ціну та практично однакові якісні показники, доля ринку підприємства потребує збільшення.

BILL OF LADING			
Recipient	Sender	HS CODE	4402900000
ЗАО GRILA LT-04202, Архитекту Ул. 152, Вилнюс, Литва	ТОВ ФАЙЕРВУД	EXPORT DATE	2019-05-31
Cargo Description	""ВУГІЛЛЯ ДЕРЕВНЕ В МІШКАХ : ВОЛОГІСТЮ - НЕ БІЛЬШЕ 8%., ФРАКЦІЯ - 20-60ММ-20%., 60-120-80%. ВМІСТ НЕЛЕТУЧОГО ВУГЛЕЦЮ - НЕ МЕНШЕ 80%. ВИРОБНИК: ТОВ ""ФАЙЕРВУД"". КРАЇНА ПОХОДЖЕННЯ УКРАЇНА (UA). УП	WEIGHT	17100.00
		PRICE	158605.51
		CUSTOMS OFFICE CODE	205010000
		DECLARATION NO.	26643
View more			

Рис. 2.3 Накладна з операції експорту ТОВ «Файервуд» до Литви

Таблиця 2.16

Порівняльні характеристики товарів в сегменті ринку деревного вугілля компаній ТОВ «Файервуд» та ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Компанія	Товар та його характеристики	Сертифікати	Упаковка	Ціна за 1 тону в EUR з упаковкою без транспортування
ТОВ «Файервуд»	Вугілля твердих порід (дуб, граб, ясен); вологість не більше 8%; фракція: 20-60мм 20%; 60-120 мм 80%	Сертифікат FSC, Відповідність Європейським стандартам якості (Din, Din +)	1 тонна Біг Бег	345,00
			Мішки поліпропіленові по 15 кг	325,00
			Паперові мішки	420,00
ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО»	Деревне вугілля Зміст нелетучого вуглецю - не менше 80% Зміст золи - не більше 1% Вміст води (вологість) - не більше 5% Теплоємність горіння - 33,5 МДж / кг, або 8000 Ккал / кг	Відповідність Європейським стандартам якості (Din, Din +), ГОСТ 7657-84 на вугілля деревне	Мішки поліпропіленові по 15 кг	350,00
			Мішки поліпропіленові по 20 кг	330,00

Перші згадки про виробництво деревного вугілля відносяться до 1280 р. до н.е., проте спеціальне обладнання для його виготовлення з'явилося лише у XV столітті. Наразі лідером з виробництва обладнання для отримання деревного вугілля є Китай. Аналіз компаній-конкурентів ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» за основними характеристиками (ціною обладнання, його виробничою потужністю, умовною собівартістю вугілля) наведений у Додатку В.

Отже, у другому розділі було проведено аналіз кон'юнктури ринку машинобудівної галузі, проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна, який показав, що фінансовий стан – стабільний, з позитивною тенденцією розвитку. Збільшуються показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Виявлено, що кожним роком зменшується тривалість фінансового та операційного циклів, це веде до прискорення обігу грошей. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» дав змогу зрозуміти, що підприємство має недостатньо чітку конкурентну позицію, але з кожним роком просувається на зовнішні ринки та охоплює більшу частину потенційних споживачів. Саме тому у третьому розділі дипломної роботи доцільно сформулювати стратегію підвищення міжнародної конкурентоспроможності, яка допоможе підприємству успішно функціонувати на світових ринках та збільшувати свої прибутки.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії диверсифікації для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Необхідно зазначити, що важливим завданням забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу компонентів зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства.

До складу цих компонентів входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємства, що дають змогу йому одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Інакше кажучи, міжнародну конкурентоспроможність можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну

боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. Послідовна реалізація кожного з блоків забезпечить сталий конкурентний потенціал. Виходячи з визначення конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» на міжнародному ринку слід розробити та реалізувати стратегію підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» покликана покращити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Для вирішення практичного завдання з формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» доцільно використати матриці можливостей щодо товарів-ринків, яка базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару та стратегії диверсифікації.

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д.

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити запити споживачів [68, с. 21].

При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО» за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції.

Для того, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства на світових ринках, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства. Тому доцільно буде розглянути систему управління потенціалом підприємства.

Система управління потенціалом підприємства – це сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку на зовнішніх ринках. Для того щоб зрозуміти, в якому макросередовищі знаходиться підприємство, підприємства можна скористатись ефективним методом SWOT-аналізу. Ця методика, запропонована вперше Гарвардською школою бізнесу у 1965 р., підтвердила свою ефективність і досі лишається однією із найбільш використовуваних. При цьому відбувається оцінювання сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін компанії стосовно можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища.

Для проведення першого блоку заходів щодо визначення доцільності реалізації обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна», було обрано провести SWOT-аналіз та PEST-аналіз галузі, даний метод дозволяє охопити велику кількість факторів, що впливають не лише на продуктивність підприємства, а й на його зовнішньоекономічну діяльність. Він дозволяє знайти резерви для збільшення експортного потенціалу, визначити конкурентку стратегію розвитку, стратегію захоплення зовнішніх ринків. На останньому етапі вибрано саме цей метод, бо він найбільш комплексно дозволяє виділити основні сильні та слабкі сторони підприємства. При цьому складається спеціальна матриця, що дає змогу зручно представити результати стратегічного аналізу.

Спираючись на досліджуване підприємство із виробництва вуглевипалювальних печей, для галузі машинобудування в Україні справедливим буде така матриця SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Окрім матриці SWOT-аналізу машинобудування в Україні, яка показала, що галузь переживає досить непрості часи, потребує виваженої стратегії розвитку і виходу на нові ринки, технічного та кадрового оновлення та глобального підвищення своєї конкурентоспроможності, доцільно буде також провести PEST-аналіз, що дасть змогу дослідити макросередовище за такими факторами, як політика, економіка, соціально-культурні особливості та технологічне середовище. Цей метод обрано тому, що саме він дозволяє проаналізувати макросередовище компанії.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз машинобудування України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Наявність унікальних підприємств, чия продукція може бути цікава споживачам як в Україні, так і за кордоном.</p> <p>2. Великий досвід фахівців, що багато років працюють на підприємствах галузі</p>	<p>1. Низька конкурентоспроможність підприємств.</p> <p>2. Висока собівартість, часто – нерентабельність виробництва.</p> <p>3. Технологічна відсталість окремих видів продукції.</p> <p>4. Низька якість системи сервісного обслуговування.</p> <p>5. Недиверсифікована структура експорту.</p> <p>6. Низька ефективність просування на закордонні ринки.</p> <p>7. Низька частка молодих працівників із прогресивними ідеями в поєднанні із високою кваліфікацією.</p> <p>8. Низька інноваційна активність.</p> <p>9. Застарілість матеріальних фондів.</p>

	<p>10. Низька інвестиційна привабливість.</p> <p>11. Відсутність довгострокових стратегій розвитку</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Залучення іноземних інвесторів та створення спільних підприємств.</p> <p>2. Можливість виходу продукції на ринки деяких країн, що лише почали активно економічно розвиватися, завдяки нижчим цінам</p>	<p>1. Зростання конкуренції на світових ринках і витіснення остаточно з них української продукції.</p> <p>2. Світова економічна нестабільність.</p> <p>3. Низька зацікавленість з боку потенційних інвесторів.</p> <p>4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування.</p> <p>5. Нестабільність курсів світових валют.</p> <p>6. Глобальні технологічні зміни, що призведуть до повної технічної відсталості української продукції</p>

Окрім матриці SWOT-аналізу машинобудування в Україні, яка показала, що галузь переживає досить непрості часи, потребує виваженої стратегії розвитку і виходу на нові ринки, технічного та кадрового оновлення та глобального підвищення своєї конкурентоспроможності, доцільно буде також провести PEST-аналіз, що дасть змогу дослідити макросередовище за такими факторами, як політика, економіка, соціально-культурні особливості та технологічне середовище. Цей метод обрано тому, що саме він дозволяє проаналізувати макросередовище компанії. Політичні фактори аналізу

включають усю сукупність чинників, що формують політичні вподобання людей, впливають на прийняття рішень на всіх рівнях, визначають політичний курс розвитку. Економічні фактори охоплюють усі явища, що впливають на рух коштів, товарообмінних операцій, інформаційних ресурсів, енергії, а також на розподіл ресурсів. Соціокультурні фактори впливають на якість життя населення, формують цінності, рівень освіти, трудових відносин у суспільстві. Техніко-технологічні фактори визначають інноваційність і технічний рівень як соціуму, так і продукції, що виробляється.

Спираючись на отримані результати дослідження виробництва обаднання, матриця PEST-аналізу машинобудування в Україні може виглядати таким чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

PEST-аналіз галузі машинобудування України

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Правове середовище нестабільне, не викликає довіри. 2. Складність політичної ситуації, відсутність повних гарантій безпеки. 3. Політичні розбіжності серед груп населення. 4. Підтримка машинобудування з боку держави. 5. Воєнні дії на сході країни 6. Санкції по відношенню до Росії та обмеження торгівлі	1. Низький рівень інвестицій. 2. Проблеми платоспроможності покупців. 3. Нестача ресурсів або їх надмірна собівартість. 4. Недостатня кількість спеціалістів із високою кваліфікацією і прогресивними ідеями. 5. Девальвація, інфляція, нестабільність курсу валют. 6. Подорожчання енергоносіїв. 7. Низький рівень довіри до фінансової та банківської системи

Продовження таблиці 3.2

1	2
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Зниження ділової активності, зокрема приватних підприємців. 2. Невдоволеність якістю виробленої продукції. 3. Відсутність розвиненої на достатньому рівні системи сервісного обслуговування.	1. Невисока інноваційна активність. 2. Високий відсоток зношення основних фондів і обладнання. 3. Технологічне відставання від продукції світових виробників. 4. Проблема наближення до технічних

4. Низька привабливість машинобудування для молодих спеціалістів. 5. Поляризація суспільства	стандартів світу та ЄС. 5. Моральна застарілість продукції
---	---

Після проведення SWOT та PEST аналізу макросередовища ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» були виявлені основні конкурентні переваги та загрози для галузі на даний момент, особливо в сфері зовнішньоекономічних відносин. Після застосування даних методів стратегічного аналізу машинобудування в Україні зроблено такі висновки і розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку і розбудови галузі:

встановлено, що машинобудування в Україні переживає нестабільні часи, що пов'язано зі загальною економічною нестабільністю, коливаннями валютного курсу, технічною застарілістю, низькою привабливістю галузі;

визначено, що підприємства галузі мають обрати новий шлях, що включатиме модернізацію і підвищення якості виробництва, що, своєю чергою, допоможе залучити необхідні інвестиційні кошти, розширити ринки збуту, перейти на нові технології виробництва;

з'ясовано, що виробництво вуглевипалювальних печей, як одна зі складових машинобудування в Україні, також переживає загальні для галузі проблеми, а перспективами розвитку є нові споживачі, підвищення попиту на продукцію через наближення до світових стандартів виробництва, пошук нових маркетингових стратегій, довіра до виробників, що вже зарекомендували себе (на прикладі ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»)

однією з головних проблем є недостатня диверсифікованість вітчизняних виробників у сфері машинобудування.

Виходячи з визначення конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» на міжнародному ринку слід розробити та реалізувати стратегію підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» покликана покращити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Для вирішення практичного завдання з формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» доцільно використати матриці можливостей щодо товарів-ринків, яка базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару та стратегії диверсифікації.

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д.

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити запити споживачів [68, с. 21].

При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції.

Аналіз продуктового портфеля (портфельний аналіз) заснований на побудові матриць шахового типу, у яких стратегії класифікуються за визначеними критеріями. Ці дослідження вилились у цілий ряд інструментів аналізу та підходів з точки зору структури портфеля активів, які широко застосовуються і нині. Інструменти аналізу включають інструмент McKinsey, матриця "стратегічне планування бізнесу", а також ряд інших, менш відомих

інструментів, таких як матриця життєвого циклу компанії ADL. Для визначення стратегії експортної діяльності підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» використання даних матриць дозволяє визначити стратегію експортної діяльності.

Побудова стратегії експортної діяльності підприємства ґрунтується на визначенні привабливості ринку та стійкості бізнесу, що враховує інструмент McKinsey - матриця "стратегічне планування бізнесу". Для підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» застосування матриці McKinsey дозволяє визначити подальші перспективи виробництва продукції та стратегію експортної діяльності підприємства.

Враховуючи результати фінансового аналізу підприємства наведені в підрозділі 2.1. та 2.2., фінансова стійкість підприємства визначена як висока, а привабливість ринку як середня. Виходячи з побудови матриці положення ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» знаходиться у верхньому лівому квадранті матриці, що наведена на рисунку 3.3. Дана позиція характеризується необхідністю подальшого інвестування у виробничу діяльність підприємства та можливостями зростання ринку в тому числі за рахунок експорту продукції.

В основі визначення стратегії експортної діяльності підприємства лежить концепція життєвого циклу продукції, а застосування його засновано на оцінці можливостей підприємства за допомогою критеріїв розширення ринку, що вимірюється абсолютним обсягом продажу і темпами його зростання, а також розміром контрольованої частки ринку, що обчислюється у відсотках до загально-галузевого обсягу продажів [44, 47].

Привабливість ринку	Середня	Інвестуй/зростає ТОВ «ГРІНПАУЕР- ПРО»		Доміную / відкладає
	Низька		Заробляй/захищай	
	Висока	Заробляй/захищай		Економ/відступай
		Висока	Низька	Середня
		Спійкість бізнесу		

Рис. 3.3 Матриця McKinsey - стратегічне планування бізнесу

Визначення конкурентного положення підприємства та встановлення етапу життєвого циклу продукції дозволяють визначити напрями розвитку виробничої програми та стратегії експортної діяльності підприємства. Використовуючи матрицю ADL для визначення стратегії експортної діяльності підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» доцільно побудувати матрицю вибору (рис. 3.5).

Виходячи з наявності наукової та матеріально-технічної бази підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна», а також досвіду роботи у обраній галузі конкурентне положення підприємства визначається як – міцне.

Конкурентне положення	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Занепад
Домінуюче	Природний розвиток			
Сильне				
Сприятливе	Селективний розвиток ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»			
Міцне				
Слабке	Довести життєспроможність			Вихід

Рис. 3.5 Матриця ADL побудована на основі діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Враховуючи специфіку продукції, а також об'єми її споживання етап життєвого циклу продукції визначено як – зрілість. Виходячи з результатів

побудови матриці ADL для підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» доцільно визначити стратегію експортної діяльності як стратегію селективного розвитку окремих видів продукції підприємства.

Отже, виходячи з наведених розрахунків стану ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» та звертаючи увагу на геополітичну ситуацію вітчизняного ринку, а саме збільшення впливу політичних факторів на діяльність підприємств, різкі зміни у законодавчій базі щодо експорту та імпорту товарів, недовіра інвесторів та покупців через воєнні дії на сході країни, можна зробити висновок про доцільність використання стратегії диверсифікації для закріплення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» на зовнішніх ринках. Обрана стратегія допоможе підприємству ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» зменшити вплив зовнішніх факторів на діяльність та прибуток підприємства.

3.2 Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» та оцінка її ефективності

Ринкових стратегій може бути декілька, відповідно до видів виготовленої продукції. Зміст стратегій експорту залежить від умов освоєваних ринків, номенклатури виробництва, конкурентоздатності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

Враховуючи динамічний стан ринків та можливості підприємств, загальна стратегія є комбінацією декількох стратегічних підходів, причому послідовність стратегічних підходів визначається значимістю і очікуваними результатами впровадження кожної із стратегій експорту.

Вся різноманітність стратегій, які організації різних форм власності демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових

стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і відповідного внутрішнього і зовнішнього оточення. Тому важливо враховувати причини, що змушують підприємства віддавати перевагу тій чи іншій стратегії.

Міжнародна стратегія фірми – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місця в МПП та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Формування функціональних стратегій, проектів і програм супроводжується їхнім об'єднанням і узгодженням у рамках загальної стратегії. Після цього настає період завершення формування стратегій. Він передбачає доопрацювання загальної стратегії до рівня відповідності її цілям розвитку підприємства.

Методи доопрацювання можуть бути найрізноманітнішими. Враховуються цілі й завдання розвитку підприємства, усі види стратегічної інформації. Часто доопрацювання загальної стратегії здійснюється з урахуванням концепції життєвого циклу продукції, що дає змогу узгодити стратегію розвитку із структурою життєвого циклу товару.

Підприємству ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» необхідно більше уваги зосередити на асортименті пропонуємого товару, розширенні ринків збуту через диверсифікацію асортименту, маркетингових аспектах розвитку компанії, розширення цільової аудиторії, створенні нових рекламних кампаній. Також необхідно розробити ряд дій щодо залучення інвестицій з метою розвитку підприємства (табл. 3.3).

На практиці при оцінці конкурентоспроможності промислового підприємства застосовується матриця Томсона і Стікленда, заснована на виборі стратегії в залежності від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) і конкурентної позиції фірми, зображену на рисунку 3.4.

Таблиця 3.3

Розробка заходів з удосконалення міжнародної конкурентної стратегії
ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО»

Завдання	Результат
Удосконалення стратегії управління дебіторською заборгованістю	Підвищення фінансової стійкості підприємства; Покращення ділової активності та скорочення операційного циклу; Скорочення фінансового циклу;
Розробка фінансової стратегії підприємства	
Організація проведення маркетингових досліджень потенційних ринків збуту	Диверсифікація експорту; Освоєння нових закордонних ринків; Збільшення обсягів реалізації продукції; Стимулювання збуту на зовнішньому ринку;
Збільшення частки витрат на маркетинг у загальному обсязі витрат підприємства	
Розробка міжнародної рекламної стратегії підприємства	
Оптимізація термінів та обсягів постачання сировини та матеріалів	
Оптимізація термінів та обсягів реалізації продукції на експорт	
Впровадження нових технологій у виробництво	
Отримання міжнародних сертифікатів якості продукції	Збільшення попиту та розширення ринків збуту; Підвищення рівня якості продукції; Відповідність продукції міжнародним, зокрема європейським, стандартам;
Концентрація на диференціації	концентрація на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або унікальності запропонованого товару.

Застосування даної матриці доцільно на етапі вибору стратегії для формування чіткого уявлення в якому стані знаходиться підприємство, і які стратегії вона реалізує, розробки корпоративної, ділової та функціональних стратегій відповідних стратегічним цілям і враховують результати аналізу організаційного середовища, формування портфеля стратегій.

Оскільки ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» знаходиться в умовах достатньої конкуренції з боку зарубіжних підприємств, але в той же час ринок зростає доволі низькими темпами, IV Квадрант стратегій було обрано задля спрощення вибору найкращої стратегії для даного підприємства.

ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» не знаходиться в кризовому стані, але конкурентні позиції з кожним роком погіршуються. Тому було обрано поєднання стратегії диверсифікації та стратегії скорочення витрат.

Стратегія диверсифікації передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології, різні канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.



Рис. 3.4. Матриця Томпсона-Стрінкланда

Основною ідеєю стратегії скорочення витрат — пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення. Характерною особливістю цієї стратегії є те, що вона розрахована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також те, що її реалізація має характер тимчасових заходів. Застосування цієї стратегії пов'язано зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть

звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей.

Дані стратегії є взаємовиключними, адже диверсифікація пов'язана з розробкою нових продуктів і виходами на нові ринки, що само по собі є витратним. В той час, коли скорочення витрат використовується тільки після опанування нових ринків, задля більш гнучкої цінової політики.

Тому задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» було запропоновано реалізацію стратегії диверсифікації та географічного розширення ринку з подальшою реалізацією стратегії скорочення витрат, що в свою чергу забезпечить зменшення кількості дрібних неприбуткових клієнтів, зниження витрат на дослідження, сервісу та рекламу.

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства. Поняття «диверсифікація» у «Економічній енциклопедії» за редакцією професора Мочерного С.В. трактується як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють фірми та об'єднання.

Диверсифікація, - вказують автори видання, - існує у двох основних формах:

розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів...;

вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства» [18, с.105].

На думку І.Ансоффа, диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх. [4, с. 97]. Як зазначає Цогла О.О. диверсифікація – це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та направлений на підвищення ефективності

виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті [42, с.147]. Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що термін «диверсифікація діяльності підприємства» доцільно визначати як одну із альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на комбінуванні та зміні наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання з метою збереження і підвищення економічної резистентності компанії до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства та забезпечення процесу внутрішнього зростання компанії.

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства - розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок - зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватися вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В

результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Для прикладу, на початку 90-х років ХХ ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші - 30-50 галузей [30, с.7].

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі. І, головне, - стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже диверсифікація - це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.

Компанія повинна розробити маркетингову стратегію не тільки для кожного бізнесу, а й для кожної країни з урахуванням національній і регіональних особливостей ринку і моделі споживання продукту. Використовуючи правильно стратегію міжнародної диверсифікації, компанія може отримати значний ефект масштабу виробництва, доступ до рідкісних і цінних ресурсів, максимально використовувати свої ресурси і знижувати ризики стагнації і спаду продажів[12, с.309].

Виходячи зі специфіки розглянутих стратегій, слід зазначити, що головне завдання стратегії - забезпечити довгострокову прибутковість підприємства і створити передумови підвищення його стійкості до впливу зовнішніх факторів за допомогою поглиблення диверсифікації. Збільшення доходів за рахунок

зазначених напрямків до певного рівня є важливим завданням підприємства, адже після досягнення необхідного рівня диверсифікації можна розглядати зовсім інші підходи до стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок доходності реалізації стратегії диверсифікації

Показники	Період часу, роки							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг вливань та інвестицій в реалізацію стратегії, млн.грн.	-	6,33	8,33	0	0	0	0	0
Дохід від майбутньої реалізації стратегії, млн.грн.	-	0	0	3,04	4,12	8,55	10,5	12,5
Сукупний приріст доходів, млн.грн.	38,71 млн.грн.							
Сукупний дохід підприємства, млн.грн.	-	0	0	10,37	13,45	21,05	25,55	30,05
Дисконтна ставка R = 28%, NPV = 65315 грн.								

Проведені дослідження щодо доцільності вибору стратегії диверсифікації для ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна», системи управління в компанії, а також визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, дозволяє запропонувати ряд напрямків удосконалення політики забезпечення її ефективного та конкурентоспроможного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведений аналіз свідчить про те, що компанія ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» має величезні резерви розвитку як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Існують також і величезні ризики в діяльності компанії, оскільки вона орієнтована на ЗЕД. Реалізація резервів вимагає внесення змін в стратегію розвитку, удосконалення структури управління і

активізування зусиль компанії в напрямку подальшої диверсифікації, що є головною передумовою оптимізації прояви можливих ризиків.

ВИСНОВКИ

Економічний успіх держави, її конкурентоспроможність, визначаються наявністю в ній конкурентоспроможних галузей і виробництв. Одним з найбільш глобалізованих ринків на сьогодні є ринок продукції машинобудування, який часто визначає міжнародну конкурентоспроможність країни та її роль на світовій арені.

Проведене дослідження міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» дає змогу зробити наступні висновки. Проведений аналіз літературних джерел допоміг оцінити підходи науковців до визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства». У роботі розглянуто класифікацію видів міжнародної конкурентоспроможності та основні методи формування та реалізації стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Розрізняють конкурентоспроможність товарів, компаній, країн і навіть цілих регіонів. При цьому всі ці поняття тісно взаємопов'язані і доповнюють один одного. Тільки зібравши всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірм, можливо судити про їх рівень у світовій економіці.

В ході роботи проведено аналіз фінансового стану ТОВ ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна». Фінансовий стан – стабільний, з позитивною тенденцією розвитку. Збільшуються показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Виявлено, що кожним роком зменшується тривалість фінансового та операційного циклів, це веде до прискорення обігу грошей. Проведений економічний аналіз ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» за 2017-2019 рр. дає змогу стверджувати про його ефективну економічну діяльність. Наявність не завантажених основних виробничих фондів дає можливість заводу збільшувати виробництво продукції. На підприємстві постійно відбувається

модернізація виробництва, оновлюються основні фонди.

Отже, виходячи з наведених розрахунків стану ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» та звертаючи увагу на геополітичну ситуацію вітчизняного ринку, а саме збільшення впливу політичних факторів на діяльність підприємств, різкі зміни у законодавчій базі щодо експорту та імпорту товарів, недовіра інвесторів та покупців через воєнні дії на сході країни, можна зробити висновок про доцільність використання стратегії диверсифікації для закріплення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» на зовнішніх ринках. Обрана стратегія допоможе підприємству ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» зменшити вплив зовнішніх факторів на діяльність та прибуток підприємства.

Проведені дослідження щодо доцільності вибору стратегії диверсифікації для ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна», системи управління в компанії, а також визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, дозволяє запропонувати ряд напрямків удосконалення політики забезпечення її ефективного та конкурентоспроможного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведений аналіз свідчить про те, що компанія ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна» має величезні резерви розвитку як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Існують також і величезні ризики в діяльності компанії, оскільки вона орієнтована на ЗЕД. Реалізація резервів вимагає внесення змін в стратегію розвитку, удосконалення структури управління і активізування зусилля компанії в напрямку подальшої диверсифікації, що є головною передумовою оптимізації прояви можливих ризиків.

Отже, диверсифікація виробництва є одним із головних шляхів вдосконалення та підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

RESUME

The world economy in modern conditions is characterized by increasing globalization, increasing internationalization of the world economy, as well as transnationalization, as a result of these processes there is a struggle for resources, markets, use of scientific and technological progress, this leads to strengthening the role of international competitiveness.

International competitive advantages are one of the most important elements of a market economy, which reflects the possibility and effectiveness of adaptation of production and economic activities to the competitive environment and is the key to increasing the country's competitiveness.

An urgent issue facing Ukraine is the sustainable development of the economy, which is characterized by increased adaptability to environmental changes, as well as the availability of favorable conditions for operation and a constant increase in competitive advantage. The line between the competitiveness of firms, industries and the competitiveness of the country is extremely conditional. The economic success of the state, its competitiveness, are determined by the presence of competitive industries and industries. One of the most globalized markets today is the market for engineering products, which often determines the country's international competitiveness and its role on the world stage. Mechanical engineering should become one of the leading sectors of Ukraine's economy, which will allow Ukrainian producers to enter international markets and significantly strengthen the competitive position of the national economy. In this aspect, the issues of formation of competitive advantages of domestic enterprises in international markets as the basis of their long-term presence in these markets become especially relevant.

The issue of enterprise competitiveness and the formation of international competitive advantages is complex and multifaceted, it is considered in the works of many foreign and domestic authors: G. Azoev, I. Ansoff, A. Voychak, I. Otenko, L.

Piddubna, M. Porter, T. Stahl. Research concerns the essence of the concept of international competitiveness, determining the peculiarities of the formation of competitive advantages of countries, as well as assessing the competitiveness of the national economy. However, there is no single theoretical approach to the issue of managing the formation of international competitive advantages, which determines the relevance of the research topic.

The object of research is the process of managing the formation of international competitive advantages of the enterprise as a necessary condition for increasing international competitiveness.

The subject of research - theoretical principles and methodological approaches to managing the formation of international competitive advantages of the machine-building enterprise.

The purpose of the thesis - the development of theoretical and methodological foundations for the formation of international competitive advantages of industrial enterprises in terms of transformational changes in the environment.

Achieving this goal led to the formulation and solution of the following tasks:

to analyze the theoretical and methodological views of scientists on the definition of "international competitiveness";

consider types of strategies to increase international competitiveness;

to study methodological aspects of formation of strategies of increase of international competitiveness;

to conduct a market analysis of the machine-building industry market;

to conduct a financial and economic analysis of the activities of LLC "GREENPOWER Ukraine";

to analyze the state of international competitiveness of LLC "GREENPOWER Ukraine";

to form and evaluate a strategy to increase the international competitiveness of the enterprise.

The following general scientific research methods were used during the writing of the work: systematization and generalization (with theoretical substantiation of the

concept of international competitive advantages), comparison (in the process of distinguishing common and distinctive features of methods of assessing international competitive advantages of the enterprise), system analysis. , "International competitiveness"), methods of analysis and synthesis, induction and deduction, the method of groupings (during the study of factors, factors and mechanisms to ensure international competitive advantages of the enterprise).

The information and technological base of the thesis is represented by statistical reports of the company LLC "GREENPOWER Ukraine", statistics of international organizations, statistical reports of government agencies, scientific and monographic literature, sources from the Internet.

The scientific novelty of the obtained results lies in the classification of types of strategies to increase international competitiveness, assessment of the international engineering market and proposing a strategy to increase the international competitiveness of LLC "GREENPOWER Ukraine".

The practical value of the proposed recommendations for the formation of a strategy to increase international competitiveness is

The economic success of the state, its competitiveness, are determined by the presence of competitive industries and industries. One of the most globalized markets today is the market for engineering products, which often determines the country's international competitiveness and its role on the world stage.

The study of the international competitiveness of LLC "GREENPOWER Ukraine" allows us to draw the following conclusions. The analysis of literature sources helped to assess the approaches of scientists to the definition of "international competitiveness of the enterprise." The classification of types of international competitiveness and the main methods of formation and implementation of strategies to increase international competitiveness are considered in the work. There are competitiveness of goods, companies, countries and even entire regions. In this case, all these concepts are closely interrelated and complementary. Only by gathering all the factors that affect the competitiveness of firms, it is possible to judge their level in the world economy.

In the course of the work the analysis of the financial condition of LLC "GREENPOWER Ukraine" was carried out. Financial condition - stable, with a positive trend. The indicators of solvency, financial stability and profitability are increasing. It was found that the duration of financial and operating cycles decreases every year, which leads to an acceleration of money circulation. The conducted economic analysis of LLC "GREENPOWER Ukraine" for 2017-2019 allows us to say about its effective economic activity. The presence of unloaded fixed assets allows the plant to increase production. The company is constantly modernizing production, updating fixed assets.

Thus, based on the calculations of the state of LLC "GREENPOWER Ukraine" and paying attention to the geopolitical situation of the domestic market, namely the increasing influence of political factors on the activities of enterprises, sharp changes in the legal framework for exports and imports, distrust of investors and buyers due to hostilities. east of the country, we can conclude that it is appropriate to use a diversification strategy to consolidate competitive positions and increase the competitiveness of LLC "GREENPOWER Ukraine" in foreign markets. The chosen strategy will help the company LLC "GREENPOWER Ukraine" to reduce the impact of external factors on the activities and profits of the company. Studies on the feasibility of choosing a diversification strategy for LLC "GREENPOWER Ukraine", management system in the company, as well as identifying its strengths and weaknesses, opportunities and threats, suggests a number of ways to improve policies to ensure its effective and competitive development in an unstable environment. The analysis shows that the company LLC "GREENPOWER Ukraine" has huge reserves of development both in the domestic market and abroad. There are also huge risks in the company's activities, as it is focused on foreign trade. The implementation of reserves requires changes in the development strategy, improving the management structure and intensifying the company's efforts towards further diversification, which is the main prerequisite for optimizing the manifestation of possible risks.

Thus, diversification of production is one of the main ways to improve and enhance the international competitiveness of the enterprise.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванієнко В. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В. В. Аванієнко. – [2-е вид.]. – Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 168 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Александров С. С. Стратегия диверсификации производства как основное направление стратегического развития предприятия / С. С. Александров // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: мат-ли міжн. наук.-теор. конф. молодих вчених і студентів. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – С. 75–79.
4. Ансофф І.В. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики. / І.В. Ансофф, ЛЛ. Антонюк, Ю.Б. Іванов // Наук.-досл. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр. ; Хар. нац. екон. ун-т. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 346 с.
5. Ансофф, І.В. Новая корпоративная стратегия [Текст] / І.В.Ансофф // Питер Ком. – 2008. – 416 с. ІНСТИТУТ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1. 2016. THE INSTITUTE OF ACCOUNTING, CONTROL AND ANALYSIS IN THE GLOBALIZATION CIRCUMSTANCES International collection of scientific papers. Issue 1. 2016. 107
6. АПК / Ж. В. Доможилкина, Н. О. Джаббарова // Интерактивная наука. — 2016. — № 2. — С. 139–142.
7. Аренков И. А., Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 4. — С. 120–127.
8. Аронов А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А.М. Аронов, А.М. Петров – СПб.: Лениздат, 2000. – 126с.

9. Бізнес журнал «BIZKIEV» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizkiev.com/content/view/385/205/>
10. Богуславський Є. І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві / Є. І. Богуславський // Науковий журнал «Економіка розвитку». – Х. : ХНЕУ, 2012. – № 4 (64). – С. 59–63.
11. Брейлі Р., Майерс С. Принципи корпоративних фінансів /Олімп-Бізнес. – 2017. – с.658.
12. Бутко, Г.П. Экономическая стратегия управления конкурентоспособностью промышленны хпредприятий [Электронный ресурс]: диссертация на соискание ученой степени д.э.н. / Г.П. Бутко // Российская государственная библиотека. – Екатеринбург, 2003. – 367 с. – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>. – Загл. с экрана.
13. Баланс підприємства – 2018-2017 р.
14. Васильева З.А. Конкуренция: теория и практика. / З.А Васильева // М.:1996. – 196 с.
15. Воронов Д.С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов. – Екатеринбург, 2002. – 145 с.
16. Головна сторінка ТОВ «Грінпауер-Про» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://greenpower.com.ua/main/>
17. Гороховицкая Т.Н. Разработка стратегии предприятия в условиях неопределенности / Т.Н. Гороховицкая, И.А Тойменцева // Российское предпринимательство. – 2010. – Выпуск 2. – № 9. – С. 22-26.
18. Денис Ващук. У людей получилось, и у вас получится / Денис Ващук // Галицкие контракты. – 2003. – №3. – С. 15 – 16.
19. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / О.О. Дзеніс/ Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського – 2018. - №21 (с.266-272)

20. Дихтль Е. Практический маркетинг: учеб. пособ / Е. Дихтль, Х. Хёршген.; пер. с нем. А.М. Макарова. – М. : Высш. шк. : ИНФРА – М, 1996. – 225с.
21. Довідник економіста-міжнародника / В.В. Волошин. – К. : Політвидат України, 1990. – 233 с.
22. Доможилкина Ж. В. Разработка конкурентной стратегии предприятия
23. Дубинина Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. — 2010. — № 2. — С. 65–71.
24. Економічний аналіз : навч. посібн. / Кожанова Е.Ф., Отенко И.П., Серікова Т.М., Куликов П.М. / Харківський національний економічний університет. - [Трете вид., перероб. и доп.]. - Х.: ХНЭУ, 2009. - 124 с.
25. Ермакова, И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / И. А. Ермакова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 16 (150). — С. 256-259.
26. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах/ П.С. Завьялов // – М.: Инфра-М, 2001. – 411 с.
27. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: [учебник] / Л. Г. Зайцев. – М. : Юрист, 2002. – 416 с.
28. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 1–5.
29. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю. Б. Иванов. – Х. : Инжек, 1997. – 312 с.
30. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 349 с.
31. Квятковська, Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова //

Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187.

32. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків: ХНАДУ. – 2009. – 160 с.

33. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1992. – 567 с

34. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159–166.

35. Кушнеров Ю.В. Сутність стратегії і приклад пошуку «блакитного океану». URL: http://marketnotes.ru/about_marketing/blue-ocean.

36. Л.Н. Красавина. – М. : Финансы и статистика, ИНЖЕК.- 1994. – с.265

37. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001.- 387 с.

38. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. — 266 с.

39. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. М., Изд-во «Проспект», 2008.

40. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5 – С. 23-27.

41. Мармуль, Лариса Олександрівна. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки. — К.: ННЦ «Ін-т аграр. економіки», 2006. — 181 с.

42. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи з навчальної дисципліни "Міжнародні економічні відносини" для студ. спец. "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" ден. форми навч./ укл. С.В. Бестужева; Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 23 с. – Бібліогр.: с. 19-23+іл.+дод.

43. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. — Екатеринбург: Изд-во Урал унта, 2014. — с. 194.

44. МакКензі Венді Використання та інтерпретація фінансової звітності / Баланс Бізнес Букс. – 2018. – с.45

45. Наумова Е. А. Анализ определенных стратегии и ее место в системе функционирования предприятия. Разнообразия взглядов и подходов к стратегии / Е. А. Наумова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. — 2011. — № 8. — С. 111–114.

46. Немченко Г. Диверсификация производства : цели и направления деятельности. / [Асташкина И., Донецкая С., Дьяконов К., Немченко Г.]. – 2003. – №5. – 44 с.

47. Немченко Г. И. Диверсификация производства / Немченко Г. И. – Благовещенск : АмурКНИИ, 1994. – 224 с.

48. Немцов В.Д. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства / В.Д. Немцов // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Вип. 261 : в 7 т. Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 208 – 418.

49. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник / Т.С. Клебанова, О.В. Мілов, С.В. Мілевський, С.О. Степурина, Г.С. Ястребова. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — с. 101

50. Організаційна структура підприємства «Грінпауер-Про»

51. Піддубний І. О., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІН ЖЕК», 2004. 264 с.

52. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.

53. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / пер. с англ. М. : Альпина Паблицер, 2017. 456 с.

54. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого

результата и обеспечить его устойчивость М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

55. Портер М. Конкуренция. : Пер с англ. / М. Портер М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.- 156 с

56. Практикум для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Бухгалтерський облік»: навчально-практичний посібник. Частина 2 / Тютюнник П.С., Сотнікова О.О., Стародубова Г.М., Андрієнко В.О., Доценко Н.С., Волошан І.Г., Жовтопуп М.М., Сахаров П.О. Харків, Вид. ХНЕУ, 2009. - 388 с.

57. Разин, М.В. Формирование инновационной стратегии повышения конкурентоспособности строительного предприятия / М.В.Разин / Российское предпринимательство. – 2013. — № 8 (230). – с. 104-109

58. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.

59. С. Ф. Покропівний. — Пер. з укр. 2-го перероб. и доп. вид. — К.: КНЕУ, 2002.

60. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

61. Скоробогатов, М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах [Текст] / М.М.Скоробогатов, О.І.Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3(25) – С.18–21.

62. Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Сомова Оксана Євгенівна ; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с., включаючи обл.: іл., табл. – Бібліогр. : С. 17–19.

63. Стратегический менеджмент; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер,

2008. – 496 с.

64. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь : пер. с англ. / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен и др. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.

65. Стратегії розвитку України: теорія і практика / за ред. Власюка О.С. – К.: НІСД, 2002 р.

66. Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Грінпауер-Про», Харків – 2014

67. Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків, 2002 р.

68. Товарна структура зовнішньої торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1217_u.htm

69. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: / А.А. Томпсон, А. Дж. Скрикленд. – 12-е издание пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2013. – 592 с.

70. Федорова Ю. В. Перспективи інноваційного розвитку України: технологічні уклади / Ю.В. Федорова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 1. – С. 123–126

71. Цогла, О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст] / О.О.Цогла //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С.147–151.

72. Цогла, О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності [Текст] / О.О.Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С.109-115.

73. Шарко О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств / О. О. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 10(128) - 2008. – 164 с.

74. Шепета М. Диверсификация: PRO et CONTRA / Шепета М. //Антикризисный менеджмент.-К., 2013.-№ 9 .- С.7-11.

75. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.
76. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [навчальний посібник] / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : видавництво КНЕУ, 1999. – 384 с.
77. Шталь Т.В., Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми: БІЗНЕСІНФОРМ № 11 '2019
78. Шталь Т.В., Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми: БІЗНЕСІНФОРМ № 11 '2019
79. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2. – Режим доступу до статті : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.
80. Diversification (marketing strategy) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/d/diversification.asp>
81. Diversification Strategies[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/diversification-strategies/>
82. Diversification Strategy: How to grow a business by diversifying successfully/ Graham Kenny // Kogan Page, 2009
83. [Philip Sadler](#): Strategic Management. - Kogan Page Publishers, 2003